Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

La ministre du Revenu national
L'honorable Gail Shea, C.P., députée

Mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Vision

L'ARC est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Valeurs

Intégrité
Professionnalisme
Respect
Collaboration

Promesse

L'ARC contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficience du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Table des matières

Message de la ministre 5
Message de la commissaire 6

Section I – Aperçu de l'Agence 7
Raison d'être 7
Notre contribution à la Stratégie fédérale du développement durable (SFDD) 8
Tableau récapitulatif portant sur la planification 10
Contribution des priorités aux résultats stratégiques 12

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique 19
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) 19
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2) 24
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3) 27
Observation en matière de déclaration (AP4) 30
Appels (AP5) 34
Programmes de prestations (AP6) 36
Services internes (AP7) 39

Section III – Renseignements supplémentaires 46

Section IV – Autres sujets d'intérêt 50
Évaluations environnementales stratégiques 50
Normes de service à l'ARC 50

MESSAGE DE LA MINISTRE

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle important dans la mise en œuvre des engagements pris par notre gouvernement en ce qui concerne l'administration des lois fiscales du Canada. Elle établit les cotisations, perçoit les impôts, taxes et autres prélèvements et verse les prestations sociales et économiques comme le crédit de la TPS/TVH et la prestation fiscale canadienne pour enfants. L'ARC s'assure aussi d'accomplir tout cela avec le niveau de transparence et d'intégrité auquel s'attendent les Canadiens.

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012* explique comment l'ARC remplira son rôle et mènera ses activités selon les ressources dont elle dispose.

Le Plan d'action économique de notre gouvernement prévoyait des mesures d'allégement fiscal dont les Canadiens avaient grandement besoin, et je suis fière du rôle qu'a joué l'ARC dans leur mise en place. Nous continuerons de nous concentrer sur les priorités, notamment sur l'équité à l'égard des contribuables. Nous travaillerons aussi à combler les lacunes, à conclure plus de conventions fiscales afin de combattre l'évasion fiscale internationale et à lutter contre l'économie clandestine.

Dans une perspective d'avenir, les contribuables canadiens peuvent avoir l'assurance que l'ARC continuera de gérer d'une main ferme notre régime fiscale et de prestations.

La ministre du Revenu national,

L'honorable Gail Shea, C.P., députée

MESSAGE DE LA COMMISSAIRE

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle essentiel pour l'économie du Canada en administrant les impôts et les taxes pour les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations, et en contribuant directement aux réalisations sociales du gouvernement par l'intermédiaire des programmes de prestations. Notre Rapport sur les plans et priorités nous offre annuellement l'occasion d'énoncer les défis et les possibilités que nous voyons au cours de la période de planification et d'expliquer comment nous y répondrons afin de continuer d'être un leader mondial dans l'administration de l'impôt et des prestations.

L'ARC a joué un rôle déterminant dans l'exécution du Plan d'action économique du gouvernement au cours des deux dernières années. Notre mise en œuvre ponctuelle et efficace des mesures fiscales a fait en sorte que des secteurs vitaux de notre économie ont reçu le soutien nécessaire pour traverser une période économique difficile. Nous continuerons d'appuyer les priorités gouvernementales au cours de la prochaine année par l'allocation responsable des ressources, pour assurer de maintenir nos activités essentielles tout en respectant le besoin d'effectuer des réductions budgétaires.

Réduire l'inobservation des lois sur l'impôt et les prestations est un élément important de nos activités de base et est essentiel à la protection de l'assiette fiscale du Canada. Fournir des services qui permettent aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations de respecter leurs obligations et de recevoir les versements auxquels ils ont droit est aussi un élément essentiel de notre mandat. Ce plan décrit certaines des principales initiatives visant à traiter les secteurs où l'inobservation présente le risque le plus élevé, renouvelle notre engagement à l'égard du libre-service en ligne sécuritaire et décrit les étapes permettant de maintenir la confiance des Canadiens envers l'ARC en tant qu'organisme juste et efficace.

Les défis qui se présentent donnent la possibilité à l'ARC et à son effectif dévoué de démontrer encore une fois qu'elle est un organisme solide et fiable qui continue de réaliser son mandat et de produire des résultats pour les Canadiens.

La commissaire et première dirigeante,
Agence du revenu du Canada

Linda Lizotte-MacPherson

Raison d'être

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est responsable de l'administration, de la cotisation et de la perception de centaines de milliards de dollars en impôts et en taxes annuellement. Les recettes fiscales qu'elle perçoit sont utilisées par les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations afin de financer des programmes et les services qui contribuent à la qualité de vie des Canadiens.

Aucune autre organisation publique ne touche davantage le quotidien des Canadiens. L'ARC utilise son infrastructure fédérale pour offrir des prestations, des crédits d'impôt et d'autres services qui viennent appuyer le bien-être économique et social des familles, des enfants et des personnes handicapées du Canada.

L'ARC contribue à trois des secteurs de résultats du gouvernement du Canada :

- un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens;
- des activités gouvernementales bien gérées et efficaces;
- la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

Notre mandat

L'ARC a le mandat d'administrer l'impôt, les taxes, les prestations et d'autres programmes pour le compte du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux et de certains gouvernements des Premières nations.

Dans le cadre de son mandat, l'ARC s'efforce de s'assurer que les Canadiens :

- paient la part d'impôt et de taxes dont ils sont redevables;
- reçoivent les versements auxquels ils ont droit;
- obtiennent un examen impartial et adapté des décisions contestées.

Les deux résultats stratégiques qui suivent résument la contribution de l'ARC à la société canadienne :

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

L'atteinte de ces résultats indique que nous nous acquittons du mandat que nous a conféré le Parlement.

Produire des résultats

En plus de l'administration des programmes d'impôt sur le revenu et de prestations, l'ARC administre maintenant la taxe de vente harmonisée pour cinq provinces. L'ARC vérifie également les niveaux de revenus des contribuables afin d'appuyer une vaste gamme de programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux allant des prêts aux étudiants jusqu'aux initiatives en matière de soins de santé. Nous offrons aussi d'autres services comme le Programme de compensation de dettes par remboursement, au moyen duquel nous aidons d'autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que des gouvernements provinciaux et territoriaux, à recouvrer des dettes qui pourraient autrement devenir irrécouvrables.

Notre contribution à la Stratégie fédérale du développement durable (SFDD)

La *Loi fédérale sur le développement durable* établit la durabilité de l'environnement comme priorité à long terme à l'échelle du gouvernement. Elle oblige le gouvernement du Canada à élaborer et à déposer une SFDD qui améliore la transparence du processus décisionnel en matière d'environnement.

La première SFDD fixe une orientation claire pour la durabilité de l'environnement. Elle exprime clairement quatre thèmes qui établissent des buts et des objectifs communs en matière de développement durable (DD) pour l'ensemble du gouvernement. L'ARC est concernée par le thème IV : Réduire l'empreinte environnementale – En commençant par le gouvernement. Les contributions de l'ARC sont expliquées en plus de détails à la section II, sous Services internes (AP7).

Cette icône est utilisée tout au long du Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'ARC pour indiquer les activités qui contribuent au thème IV de la SFDD.

L'ARC a préparé une stratégie de DD interne détaillée qui tient compte de toutes les interventions qui appuient le DD à l'ARC. Nous avons aussi préparé un Plan d'action national du DD qui nous permettra de réaliser des progrès dans l'atteinte de nos résultats à long terme en matière de DD. Ce plan est exprimé clairement sous deux en-têtes généraux et trois buts, notamment :

La durabilité de l'environnement

- But 1 – Réduire au minimum les conséquences de nos opérations sur l'environnement naturel (terre, air et eau)

Durabilité socioéconomique

- But 2 – Offrir des programmes et des services durables aux Canadiens
- But 3 – Accroître la durabilité des opérations

Dans le cadre de son respect de la *Loi fédérale sur le développement durable*, l'ARC déposera la Stratégie de DD de l'ARC 2011-2014 par l'intermédiaire de son RPP 2011-2012 et rendra compte du rendement au moyen du Rapport ministériel sur le rendement de l'ARC correspondant.

Pour de plus amples renseignements sur la Stratégie de DD de l'ARC 2011-2014, veuillez visiter le www.cra-arc.gc.ca/sdd/. Vous trouverez des renseignements complets sur la Stratégie fédérale de développement durable au www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1.

Architecture d'activités de programmes de l'ARC

Tableau récapitulatif portant sur la planification

Ressources de l'Agence

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	4 506 833	**4 293 803**	4 205 787	4 182 321
Équivalents temps plein	40 728	**40 700**	41 472	41 286

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Nous évaluons nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des services fiscaux en mesurant les niveaux d'observation en matière d'enregistrement, de production des déclarations, de versements et de déclaration. De plus, nous analysons divers macro-indicateurs qui nous permettent d'évaluer les tendances de l'observation en matière de déclaration et de déterminer si les données économiques donnent une indication anticipée du changement dans les niveaux d'observation. Nos objectifs varient selon les indicateurs. Pour obtenir des renseignements sur les objectifs des normes de service de l'ARC, veuillez consulter notre site Web au : www.cra-arc.gc.ca/normesservice.

Indicateurs de rendement	**Objectifs**
Reportez-vous à la section portant sur chacune des activités de programme pour connaître les indicateurs de rendement pour chacune d'elles	Reportez-vous à chacune des activités de programme pour connaître les objectifs liés à leurs indicateurs de rendement

Activité de programme (en milliers de dollars)	**Prévision des dépenses**	**Dépenses prévues**			**Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada**
	2010-2011	**2011-2012[1]**	**2012-2013[1,2]**	**2013-2013[1,2]**	
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	474 493	408 190	265 634	261 939	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2)	667 123	602 949	602 577	602 147	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)	428 972	439 417	449 423	436 383	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Observation en matière de déclaration (AP4)	950 051	960 180	1 011 492	1 000 592	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Appels (AP5)	136 422	131 819	134 483	133 434	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.					
Nous évaluons nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des prestations en mesurant la rapidité et l'exactitude des paiements et la détermination de l'admissibilité. Nous surveillons également le nombre de clients gouvernementaux qui se fient à nous comme fournisseur de service. Nos objectifs varient selon les indicateurs. Pour obtenir des renseignements sur les objectifs des normes de service, veuillez consulter notre site Web au : www.cra-arc.gc.ca/normesservice.					
Programmes de prestations (AP6)	338 978	356 806	351 618	355 196	La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens
L'activité de programme suivante soutient tous les résultats stratégiques dans cette organisation.					
Services internes (AP7)	1 507 597	1 391 188	1 387 305	1 389 374	
Toute l'Agence (excluant l'ombudsman des contribuables)	**4 503 635**	**4 290 548**	**4 202 532**	**4 179 065**	

Résultat stratégique : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations reçoivent un examen indépendant et impartial de leurs plaintes liées au service.					
Ombudsman des contribuables[3]	3 198	3 255	3 255	3 255	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens
Total de dépenses prévues[4]	**4 506 833**	**4 293 803**	**4 205 787**	**4 182 321**	

1 Les niveaux de dépenses prévues n'incluent pas certains rajustements techniques complétés en 2010-2011, principalement un report de l'année précédente (150 millions de dollars) et les allocations de maternité et les indemnités de départ (73 millions de dollars). Ce sont des rajustements en cours d'exercice.

2 Les niveaux des dépenses prévues excluent les versements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre* (140 millions de dollars en 2011-2012).

3 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'Agence, ce Rapport sur les plans et priorités ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

4 Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Le présent rapport sur les plans et les priorités de l'ARC décrit les résultats que nous prévoyons atteindre au cours des trois prochaines années. Il fixe notre parcours stratégique et opérationnel au cours de cette période et détermine les ressources nécessaires afin de nous acquitter de notre mandat de façon responsable et efficace. Il a été élaboré en réponse aux risques cernés dans notre environnement, à l'échelle nationale et internationale. Notre objectif est de nous assurer d'avoir en place des stratégies efficaces pour composer avec ces risques.

Nos plans s'harmonisent avec les priorités opérationnelles et de gestion suivantes pour l'ARC : **promouvoir l'observation**, **répondre aux besoins en matière de service**, **réduire l'inobservation**, **administrer les prestations** et **favoriser les activités organisationnelles de base**.

Priorités opérationnelles de l'ARC		
Promouvoir l'observation L'approche de base de l'ARC, qui lui permet de s'assurer que les lois fiscales du Canada sont respectées, est d'en promouvoir l'observation en encourageant les particuliers et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales, sans qu'elle ait à intervenir.		
Type	**Liens aux résultats stratégiques**	**Description**
En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**
		Notre objectif est de nous assurer que les Canadiens ont accès aux renseignements dont ils ont besoin afin de respecter volontairement les lois fiscales du Canada, et que les décisions qu'ils contestent font l'objet d'un examen impartial et rapide. Nous nous efforçons de gagner et de maintenir la confiance des Canadiens et des intervenants au moyen de diverses activités et en traitant leurs renseignements personnels en toute confidentialité.
		Plans clés pour atteindre la priorité
		• sensibilisation
		• optimiser la répartition de la charge de travail du recours
		• répondre aux plaintes liées au service

Priorités opérationnelles de l'ARC		
Répondre aux besoins en matière de service Notre objectif en ce qui a trait à répondre aux besoins en matière de service est de veiller à ce que les Canadiens aient accès, par différents moyens, aux services dont ils ont besoin afin de se conformer volontairement aux lois fiscales du Canada.		
Type	**Liens aux résultats stratégiques**	**Description**
En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**
		Un service et des renseignements de qualité sont essentiels à la réussite d'un régime fiscal qui est fondé sur l'autocotisation volontaire. Nous fournissons aux contribuables une vaste gamme de renseignements utiles et exacts ainsi que des outils efficaces pour qu'il leur soit plus facile de se conformer volontairement à la législation fiscale.
		Plans clés pour atteindre la priorité :
		• maintenir nos services électroniques
		• maintenir les modes de prestation de services
		• soutenir l'acceptation de la production électronique des déclarations et des paiements électroniques
		• soutenir le programme des organismes de bienfaisance

Priorités opérationnelles de l'ARC

Réduire l'inobservation

L'inobservation est l'omission, pour quelque raison que ce soit, de s'inscrire comme la loi l'exige; de produire des déclarations à temps; de déclarer des renseignements complets et exacts afin de déterminer l'obligation fiscale; et de payer tous les montants à temps. Elle prend de nombreuses formes, des erreurs et omissions à l'évasion fiscale intentionnelle. Nous évaluons constamment les risques d'inobservation et prenons des mesures pour cibler nos ressources vers les secteurs à risque le plus élevé afin de rendre l'inobservation plus difficile. Veiller à l'observation des lois sur l'impôt et les prestations du Canada est essentiel à la protection des recettes fiscales du Canada.

Type	Liens aux résultats stratégiques	Description
En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**
		Bien que les cas d'inobservation ne soient pas fréquents, ils ont un impact fiscal important et atténuent l'intégrité du régime fiscal et de prestations. Nous devons continuer de mettre en place des stratégies novatrices visant à éliminer les possibilités d'inobservation qui persistent et de repérer l'inobservation lorsqu'elle se produit.
		Plans clés pour atteindre la priorité :
		• l'inobservation en matière de paiement
		• détecter les stratagèmes de planification fiscale abusive
		• repérer l'inobservation dans l'économie clandestine
		• utiliser des évaluations du risque afin de cibler l'inobservation par les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH
		• mettre en place un régime amélioré d'estampillage du tabac
		• administrer le programme de la RS&DE
		• utiliser l'évaluation du risque pour repérer et corriger les cas d'inobservation en matière de déclaration
		• repérer et décourager l'inobservation dans notre programme des organismes de bienfaisance

Priorités opérationnelles de l'ARC

Administrer les prestations

L'ARC appuie les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en offrant des prestations aux familles, aux enfants, aux ménages à revenus faibles ou modérés et aux personnes handicapées. Lorsque nous administrons des prestations, notre objectif est de veiller à ce que les Canadiens aient accès aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit, et qu'ils reçoivent à temps les paiements exacts qui y sont liés.

Type	Liens aux résultats stratégiques	Description
En cours	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**
		La sécurité du revenu est essentielle au bien-être socioéconomique des Canadiens, surtout dans l'environnement économique actuel. Les prestations et crédits d'une valeur de plus de 17 milliards de dollars administrés par l'ARC offrent une aide essentielle à des millions de Canadiens.
		Plans clés pour atteindre la priorité :
		• maintenir le service aux bénéficiaires de prestations
		• gérer les partenariats
		• assurer l'exactitude des paiements

Priorités de gestion de l'ARC

Favoriser les activités opérationnelles de base

Chaque année, nous investissons des ressources afin de nous assurer que nous respectons les exigences en matière de responsabilisation prévues par les lois, règlements, politiques gouvernementales et directives sur les finances et l'administration, ainsi que pour soutenir et faire progresser les fonctions essentielles de technologie de l'information (TI), qui sont nécessaires à l'exécution de tous nos programmes. Nous utilisons aussi des pratiques efficaces des ressources humaines, qui maintiennent notre concurrence sur le marché du travail.

Type	Liens aux résultats stratégiques	Description
Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée **et** Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	**Pourquoi s'agit-il d'une priorité?**
		Nous devons veiller à avoir en place des pratiques de gestion modernes et innovatrices ainsi que la saine infrastructure nécessaire pour maintenir la durabilité des services fiscaux et de prestations et des services connexes que nous offrons pour des gouvernements dans l'ensemble du Canada.
		Plans clés pour atteindre la priorité :
		• prévoir le besoin et acquérir des talents
		• perfectionner les talents
		• maintenir en poste et mobiliser les talents
		• favoriser un environnement sain, respectueux et novateur
		• assurer la transition des employés provinciaux vers l'ARC
		• entretenir notre infrastructure de la TI
		• attester l'efficacité des contrôles internes
		• mettre en œuvre la stratégie sur le Programme de gestion des urgences
		• faire progresser le programme de contrôle des fraudes internes
		• faire progresser l'initiative de gestion de l'identité et de l'accès
		• protéger et gérer notre TI et nos données

Par la mise en œuvre des initiatives au cours de la période visée par le présent plan en vue d'atteindre nos priorités, nous pourrons améliorer notre capacité à atteindre nos résultats stratégiques.

Notre environnement opérationnel

Une partie intégrante du processus de planification stratégique consiste en une analyse de l'environnement interne et externe de l'ARC au cours de la période de planification. Cette évaluation influence la prise de décisions et souligne nos priorités. L'analyse nous permet de faire le bilan des nouveautés importantes sur le plan économique et social, et de décider s'il faut rajuster les priorités en conséquence.

Une caractéristique clé de l'environnement actuel est la nécessité pour les ministères et organismes fédéraux de restreindre les coûts dans le but de rétablir l'équilibre fiscal au pays.

L'ARC a agi de façon proactive afin de s'assurer qu'elle sera en mesure de continuer à réaliser son mandat tout en gérant dans la limite d'un budget restreint.

Mondialisation

La mondialisation et les fortes tendances qui y sont liées, telles que le rythme accéléré des avancées technologiques, influencent aussi de façon importante l'avenir de l'administration fiscale. L'absence de frontières du commerce moderne permet aux entreprises d'étendre leurs activités bien au-delà de leur pays d'origine afin de maintenir un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale, mais cela augmente aussi la complexité de l'administration fiscale puisqu'il devient plus difficile de déterminer d'où provient le revenu et où l'impôt devrait être payé. De plus, il est facile de déplacer rapidement des sommes importantes d'un pays à un autre, ce qui permet à certains d'éviter les administrations où les impôts sont plus élevés.

Les administrations fiscales mondiales sont déjà prêtes à répondre à cette nouvelle réalité à l'aide d'une collaboration accrue–telles les vérifications conjointes des entreprises multinationales par deux ou plusieurs pays–et prêtent également une attention et un soutien sans égal à l'échange bilatéral et multilatéral de renseignements.

Au cours des prochaines années, nous prévoyons que la mondialisation continuera d'influencer les activités de l'ARC directement, à mesure que les gouvernements modifieront leurs approches d'imposition afin de les rendre efficaces au sein d'une économie mondiale.

Technologie et service

Même s'il est vrai que les changements technologiques offrent la possibilité d'accroître la productivité dans son ensemble, ils entraînent également chez les Canadiens le goût accru pour une prestation de services en temps réel, intégrée et à la fine pointe de la technologie. L'ARC a effectué des investissements importants au cours des 10 dernières années afin d'élaborer et de mettre en œuvre une série d'outils, de systèmes et de solutions informatisés afin d'en tirer un rendement maximum. La technologie de l'information a permis à l'ARC d'automatiser de nombreuses opérations commerciales. Nous sommes déjà reconnus comme chef de file au sein du gouvernement du Canada en matière de prestation de services en ligne. Au cours de la période de planification, nous prévoyons que la demande pour des services informatisés ne fera qu'augmenter. Un facteur de réussite important sera notre capacité à répondre efficacement, à l'aide des investissements effectués jusqu'à maintenant, tout en préservant la réputation de l'ARC et du gouvernement en ce qui a trait à la sécurité et à la fiabilité.

Durabilité de la TI

Au fil des ans, nous avons géré notre infrastructure de la TI en effectuant des investissements stratégiques qui nous permettent de respecter nos objectifs qui consistent à offrir des services abordables et à mener des activités efficaces en matière d'observation. L'ARC continuera de se protéger contre les applications traditionnelles vieillissantes.

Un effectif changeant

L'orientation stratégique de l'ARC l'obligera à s'appuyer davantage sur les travailleurs du savoir à mesure que ses activités de traitement s'automatiseront et que ses interactions se dérouleront de plus en plus à l'aide du libre-service. Le vieillissement de la population canadienne apportera son lot de défis pour l'ARC à titre d'employeur. Nous reconnaissons que la concurrence pour trouver des employés de talent sera un facteur important pour l'ARC au cours des cinq à dix prochaines années alors que les baby-boomers quitteront le marché du travail.

L'immigration contribue déjà grandement à la croissance de la population active au Canada, et on prévoit que

cette tendance continuera d'augmenter au cours des années. Nous devrons déterminer quelles seront les meilleures façons d'attirer et de perfectionner un effectif dont la diversité culturelle et linguistique est encore plus grande et qui est représentatif des citoyens que nous servons. Le Plan stratégique de l'effectif de l'Agence est mis à jour tous les ans afin de relever ces défis et d'établir une main-d'œuvre capable de répondre à nos besoins futurs.

Attitudes et comportements des contribuables

Comme les autres administrations fiscales mondiales, nous reconnaissons que l'observation volontaire doit être fondée sur des normes sociales fondamentales à l'égard du respect des lois et des contributions à la société. Certains de nos défis les plus tenaces et les plus difficiles, comme l'économie clandestine, sont aggravés par le fait que des citoyens sont prêts à prendre part à des opérations en espèces en vue de faire des gains immédiats, sans en connaître les conséquences sur la société canadienne ou sans s'en occuper. En cherchant des solutions d'observation qui permettront d'assurer la durabilité du régime fiscal, il est important de ne pas présumer que toutes les solutions seront axées sur la technologie. Nous continuerons d'encourager les approches qui visent à informer et à influencer les Canadiens (y compris les nouveaux arrivants), afin de leur faire comprendre que les pratiques responsables en matière d'impôt et de prestations sont la clé de la réussite du Canada et de les encourager à se conformer aux lois.

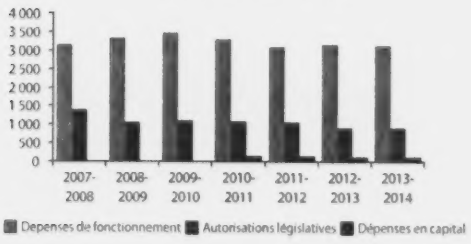
Profil des dépenses

Pour la période 2007-2008 à 2010-2011, les montants totaux des dépenses comprennent tous les crédits parlementaires et les sources de revenus : le budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires, le financement associé à l'augmentation des coûts de personnel des conventions collectives, les allocations de maternité et les indemnités de départ, ainsi que les fonds pour assurer la mise en œuvre rapide des initiatives du budget fédéral et les reports de fonds inutilisés de l'année précédente de l'Agence. Sont inclus également la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, les versements d'allocations spéciales pour enfants, les paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*. Pour la période 2011-2012 à 2013-2014, les dépenses prévues excluent les rajustements de report qui ne sont définitivement connus que lorsque les comptes publics sont achevés et elles ne comprennent pas les montants pour les allocations de maternité et les indemnités de départ. Enfin, pour les périodes 2012-2013 et 2013-2014, les montants des dépenses prévues n'incluent pas encore une prévision pour les versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre* (estimés à 140 millions de dollars en 2011-2012).

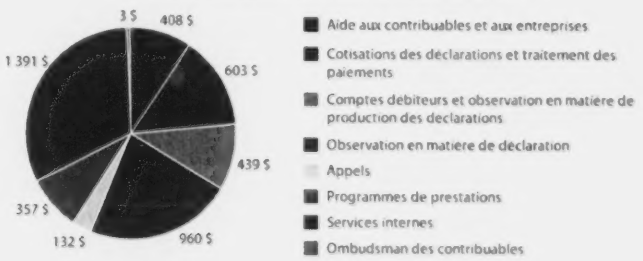
Depuis 2007-2008, les niveaux de référence des Dépenses de fonctionnement de l'Agence du revenu du Canada ont changé en raison principalement : des conventions collectives/récompenses; des initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant des budgets et des énoncés économiques fédéraux; du transfert provenant du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers; de la prise en charge des responsabilités associées à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario et de l'entente canado-américaine sur le bois d'œuvre. Sur la même période, il y a eu aussi un certain nombre de réductions en raison de divers exercices de réduction budgétaire à l'ensemble du gouvernement. Le crédit pour dépenses de fonctionnement a également été réduit suite à l'instauration du nouveau crédit pour dépenses en capital de l'Agence.

Les autorisations législatives de l'Agence ont fluctué au cours de la période de 2007-2008 à 2013-2014 surtout en raison des rajustements aux versements d'allocations spéciales pour enfants admissibles à la charge des institutions spécialisées; des rajustements aux taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés; des augmentations des recettes provenant de la poursuite des activités en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*; de l'introduction de 2007-2008 à 2009-2010, des paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*; et finalement, de l'introduction en 2006, et des rajustements aux versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*.

Profil des dépenses (en million de $)



Total des dépenses prévues pour 2011-2012 (en million de $)



SECTION I

Pour obtenir des renseignements sur nos crédits organisationnels et/ou nos dépenses législatives, veuillez consulter la publication Budget principal des dépenses 2011-2012. Une version électronique du Budget principal des dépenses est disponible au : www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/toc-tdm-fra.asp.

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

À la Section 1 du présent rapport, nous avons exprimé l'environnement et le contexte stratégique dans lequel l'ARC prévoit exercer ses activités au cours des trois prochains exercices. Nous avons souligné le programme stratégique à long terme que nous poursuivrons et qui nous permettra de mieux relever les défis qui se présentent à nous. Ce programme stratégique influence aussi les activités que nous menons tous les jours pour le compte des Canadiens.

Ces activités quotidiennes sont décrites en plus de détails dans la section suivante : Analyse des activités de programme par résultat stratégique. Pour chaque activité de programme, nous présentons un exposé de haut niveau sur nos plans et nos priorités, nos résultats escomptés et les indicateurs et objectifs associés qui nous permettront de mesurer notre succès dans l'atteinte de nos résultats stratégiques.

AIDE AUX CONTRIBUABLES ET AUX ENTREPRISES (AP1)

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à nous assurer que les contribuables, les entreprises et les inscrits obtiennent les outils, l'aide et les renseignements nécessaires pour observer volontairement leurs obligations fiscales. De plus, nous clarifions l'interprétation des lois fiscales en vue de protéger l'assiette fiscale du Canada.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013[1]	Dépenses prévues 2013-2014[1]
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	474 493	**408 190**	265 634	261 939
Ressources humaines – Équivalents temps plein	4 359	**4 275**	4 252	4 232

[1] Exclut les versements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre* qui ne sont pas disponibles actuellement (200 M$ en 2010-2011 et 140 M$ en 2011-2012).

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès à des produits et à des services d'information opportuns et exacts en matière d'impôt.	Pourcentage des 16 normes de service en vigueur pour l'aide aux contribuables et aux entreprises qui satisfont à la norme de rendement ciblée	100 %
	Pourcentage de matériel de référence interne mis à jour de façon exacte pour les agents des Services aux contribuables et des organismes de bienfaisance	100 %
Les cas d'inobservation des lois applicables chez les organisations et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.	Pourcentage des vérifications à l'égard d'organismes de bienfaisance, de régimes enregistrés et de marchandises et d'activités par rapport à celles prévues	90 %

Promouvoir l'observation

Sensibilisation

L'ARC fait de la sensibilisation pour établir un contact avec les Canadiens et leur donner les renseignements et l'aide dont ils ont besoin afin de respecter leurs obligations et de recevoir les prestations auxquelles ils ont droit. Pour nous assurer que nos campagnes de sensibilisation s'adressent à l'auditoire approprié (tel que les aînés, les néo-Canadiens, les personnes handicapées, les petites entreprises), nous déterminons des segments et des sujets sur lesquels nous axons nos activités de sensibilisation en tenant compte de recherches sur l'opinion publique, d'analyses démographiques, de

tendances commerciales, d'analyses de l'environnement et d'analyses des risques d'inobservation.

Certains groupes de contribuables ont accès aux renseignements dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations et obtenir les crédits et les prestations auxquels ils ont droit.

Au cours de la période de planification, nous examinerons des façons d'améliorer l'observation volontaire par une meilleure compréhension des moyens visant à promouvoir le sens civique. Nous considérerons des modèles de distribution de rechange et optimiserons le recours aux partenaires appropriés.

L'ARC fait appel à la segmentation dans l'exécution de ses programmes, en s'appuyant sur de grands secteurs tels que les contribuables, les entreprises, les organismes de bienfaisance, entre autres. L'initiative actuelle aura recours à la collecte et à l'analyse de tels facteurs comme les données démographiques en évolution et les facteurs d'inobservation, et ce, afin de mieux définir nos segments et d'élaborer un inventaire de segments de contribuables.

Répondre aux besoins en matière de service

Soutenir le programme des organismes de bienfaisance

Dans le but de promouvoir l'observation des lois et des règlements en matière d'impôt sur le revenu des organismes de bienfaisance enregistrés, nous offrons un processus de demande complet et rapide, et une aide directe à ces organismes grâce à notre service de renseignements. Nous menons aussi de vastes campagnes de sensibilisation.

Les programmes de sensibilisation de l'ARC s'adressent au secteur de la bienfaisance ainsi qu'au grand public. Ils offrent des séances d'information à l'échelle du pays ainsi que des webinaires et des webémissions. Les participants obtiennent ainsi des renseignements sur les dons admissibles aux fins de l'impôt, la tenue de registres, les stratagèmes de planification fiscale, la préparation en vue d'une vérification et les sanctions possibles dans les cas d'inobservation. Nous affichons des renseignements détaillés sur les exigences de l'enregistrement sur notre site Web « Organismes de bienfaisance et dons ».

Amélioration de la prestation de services aux organismes de bienfaisance enregistrés et aux demandeurs du statut d'organisme de bienfaisance.

Les organismes de bienfaisance enregistrés et les demandeurs du statut d'organisme de bienfaisance continueront d'avoir accès à des processus de demandes et de demandes de renseignements de qualité élevée et à des activités de sensibilisation.

Maintenir les modes de prestation de services

Une diffusion rapide et accessible des renseignements sur les obligations et les droits est fondamentale à un régime fiscal axé sur l'autocotisation. Les Canadiens ont recours à divers modes (Internet, téléphone, en personne ou par écrit) pour combler leurs besoins en matière de renseignements. Nous voulons encourager les contribuables à utiliser davantage les options libre-service, qui sont plus abordables et qui offrent une aide immédiate des agents lorsque cela est nécessaire.

Nos réseaux téléphoniques sans frais nous permettent d'offrir de l'aide et des renseignements aux contribuables au moyen de services automatisés et assistés par un agent. Ces réseaux sont gérés en temps réel afin de répartir le volume des appels à l'échelle du pays et d'optimiser l'accessibilité. Les appelants ayant recours au service automatisé peuvent obtenir des renseignements généraux et sur des comptes simples tels que l'état du remboursement, les droits de cotisation à un REER et les droits de cotisation à un compte d'épargne libre d'impôt 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le site Web de l'ARC est continuellement mis à jour afin de fournir des renseignements pertinents. Le contenu et la structure de notre site Web sont peaufinés en fonction des résultats d'essais sur la convivialité, afin de veiller à ce que les besoins des clients soient satisfaits.

Les particuliers et les entreprises ont accès aux renseignements et aux services dont ils ont besoin afin de se conformer volontairement aux lois en matière d'impôt et de prestations.

Au cours de la période de planification, nous concentrerons nos efforts de recherche et d'analyse afin de mieux comprendre les besoins et les attentes des clients en matière de renseignements. De plus, nous examinerons les pratiques exemplaires et les nouvelles technologies relativement aux services qui leur sont

offerts. Cela nous aidera à améliorer la conception et le développement de nos produits et services.

Nos services de demandes de renseignements élaboreront une formation et des outils supplémentaires destinés aux agents afin de leur permettre de répondre aux demandes de renseignements, qui sont de plus en plus complexes. En nous concentrant sur les produits de formation multimédia et les nouvelles applications qui relieront les postes de travail des agents aux documents de référence appropriés, nous réduirons le temps dont un agent a besoin pour effectuer une recherche sur des sujets précis.

Le téléphone demeure la méthode la plus utilisée par les contribuables pour communiquer avec nous. Les données recueillies dans le cadre du programme d'assurance de la qualité serviront à soutenir et à renforcer la qualité et l'exactitude des réponses que nous fournissons aux demandes de renseignements et nous permettront de déterminer les besoins des agents en matière de formation, les tendances relative aux procédures et à l'exactitude et les écarts concernant les produits et le service.

Dans le cadre de notre programme des décisions de la TPS/TVH, nous présentons des décisions et des interprétations écrites et offrons aux inscrits et aux contribuables un service téléphonique sans frais auquel on a habituellement recours pour les renseignements et les opérations plus complexes qui concernent la TPS/TVH. Le programme compte sur des experts techniques qui offrent une certitude quant à l'application de la loi dans le cas d'une opération fiscale particulière.

Réduire l'inobservation

Mettre en place un régime amélioré d'estampillage du tabac

Nous sommes responsables de la perception du droit d'accise sur les produits du tabac fabriqués au pays, et l'Agence des services frontaliers du Canada en assure la perception pour les produits du tabac importés. La protection du revenu tiré de ces droits assure le maintien de prix élevés pour ces biens, pour ainsi contribuer à l'objectif du gouvernement lié à la santé dans la réduction du tabagisme chez les Canadiens.

Le nouveau régime d'estampillage des produits du tabac offrira un cadre légal plus solide pour ainsi renforcer les pouvoirs ministériels. Ces pouvoirs comprennent celui de limiter la possession de timbres de tabac aux activités légitimes liées au tabac, d'imposer de nouvelles pénalités aux timbres falsifiés ou non déclarés et d'exiger une responsabilisation et un contrôle accrus des timbres émis.

Le régime d'estampillage fournira aussi de meilleurs outils à la Gendarmerie royale du Canada, qui est responsable de l'exécution de la *Loi de 2001 sur l'accise*. Des activités plus efficaces en matière d'observation et d'exécution menées par tous nos partenaires renforceront l'intégrité du régime du tabac légal et lutteront contre la contrefaçon et la production de produits illicites du tabac.

> Tous les produits du tabac estampillés au Canada sont légalement libérés des droits.

Au cours de la période de mise en œuvre, nous continuerons à collaborer avec l'industrie du tabac (fabricants et importateurs), les gouvernements provinciaux et territoriaux et les autres ministères et organismes fédéraux afin de veiller au respect de la *Loi de 2001 sur l'accise*. Nous travaillerons plus étroitement avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère de la Justice afin d'achever les modifications législatives requises pour le nouveau régime, y compris les lignes directrices sur le régime d'estampillage et les avis sur les droits d'accise.

L'ARC mettra pleinement en œuvre le nouveau régime et s'assurera que l'ensemble des produits du tabac fabriqués et importés au Canada portent le timbre. En même temps, nous encouragerons les provinces et les territoires à adopter le nouveau régime.

Repérer et décourager l'inobservation dans notre programme des organismes de bienfaisance

Au Canada, les organismes de bienfaisance enregistrés sont exonérés d'impôt et peuvent remettre des reçus pour dons de bienfaisance aux donateurs. Pour conserver ces droits, ils doivent produire la Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés et des états financiers et exploiter leurs activités dans les limites de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les cas d'inobservation grave et intentionnelle par les organismes de bienfaisance enregistrés ne sont pas répandus, mais ils existent. Des exemples comprennent les arrangements abusifs de dons à des abris fiscaux, la

délivrance de faux reçus et les pratiques inacceptables de financement.

Amélioration de l'observation dans le secteur de la bienfaisance.

La priorité du Programme des organismes de bienfaisance sera de prendre rapidement des mesures à l'égard des cas d'inobservation repérés.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Promouvoir l'observation

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Sensibilisation	Élaborer et mettre en œuvre des messages portant sur le sens civique	2011-2014
	Élaborer un inventaire de segments de contribuables	2011-2014

Répondre aux besoins en matière de service

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Maintenir des modes de prestation de services	Effectuer des analyses sur la demande, l'utilisation et l'intégration des modes de prestation de services	2011-2014
	Cibler des segments de contribuables en améliorant la navigation, l'architecture et la gestion du contenu de notre site Web	2011-2014
	Améliorer les outils de rédaction et de planification, de même que les processus opérationnels	2011-2014
	Améliorer le programme d'assurance de la qualité, la formation des agents et les outils qui leur sont destinés	2011-2014
Soutenir le programme des organismes de bienfaisance	Mettre en œuvre un mécanisme de rétroaction officiel dans le processus de demande	2011-2012
	Offrir des séances d'information, des webémissions, des webinaires et des bulletins	2011-2012
	Mettre en œuvre une norme de service concernant les demandes de renseignements par écrit	2012-2013

Réduire l'inobservation

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Mettre en place un régime amélioré d'estampillage du tabac	Mettre en œuvre les modifications réglementaires et diffuser les lignes directrices sur le régime d'estampillage et les avis sur les droits d'accise	2011-2012
	Mettre en œuvre le nouveau régime d'estampillage des droits d'accise sur les produits du tabac	2011-2012
	Élaborer un cadre de responsabilisation afin de contrôler l'émission et la possession de timbres	2011-2013
	Faciliter une extension possible du programme d'estampillage aux provinces	2011-2014

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Repérer et décourager l'inobservation dans notre programme des organismes de bienfaisance	Identifier tous les organismes de bienfaisance qui participent à des arrangements d'abri fiscal et mener une vérification à leur égard	2011-2012
	Évaluer les processus qui servent à diminuer le nombre d'organismes de bienfaisance qui produisent leur déclaration de renseignements annuelle en retard	2011-2012
	Améliorer les outils des employés de l'ARC afin qu'ils exécutent le mandat de celle-ci en vertu de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*	2011-2012
	Mettre en œuvre une méthode de vérification aléatoire révisée afin d'établir un taux d'observation dans le secteur de la bienfaisance	2011-2012

COTISATION DES DÉCLARATIONS ET TRAITEMENT DES PAIEMENTS (AP2)

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à établir des cotisations de façon efficiente et exacte pour les déclarations des particuliers, des entreprises et des fiducies, ainsi que pour les déclarations de renseignements, et à traiter les paiements en temps opportun, favorisant ainsi l'observation volontaire et contribuant à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	667 123	**602 949**	602 577	602 147
Ressources humaines – Équivalents temps plein	6 958	**6 859**	6 913	6 896

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les particuliers, les entreprises et les inscrits reçoivent des avis de cotisation exacts et à temps et le traitement des paiements d'impôt est effectué de façon précise et en temps opportun, alors que les examens ciblés repèrent et résolvent les cas d'inobservation des particuliers à l'égard des lois fiscales applicables.	Pourcentage des huit normes de service de traitement (impôt sur le revenu des particuliers, impôt sur le revenu des sociétés, déclarations de la TPS/TVH, accise et autres prélèvements) en vigueur pour les services de cotisation et de prestations qui satisfont ou dépassent la norme de rendement ciblée	100 %
	Pourcentage de déclarations T1 et des redressements ayant fait l'objet d'une cotisation exacte	déclarations – 98 %
		redressements – 96 %
	Pourcentage des fonds de paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	96 %

Répondre aux besoins en matière de service

Maintenir nos services électroniques

De nombreuses options de production de déclarations sont offertes aux Canadiens afin de les aider à respecter leurs obligations et les exigences en matière d'impôt. Nous continuerons de développer et d'améliorer nos services afin de nous assurer de leur durabilité, de leur rentabilité et de continuer à répondre aux besoins des Canadiens et de leurs représentants. Nous communiquerons à l'aide de moyens nouveaux et novateurs, y compris le Centre des messages. Les entreprises et leurs représentants autorisés auront accès à ce centre à partir du portail Mon dossier d'entreprise. L'utilisateur sera informé de la présence d'un nouveau message ou d'un message en attente une fois qu'il aura ouvert une session dans Mon dossier d'entreprise.

> Les particuliers et les entreprises reçoivent les services et les renseignements dont ils ont besoin à l'aide des modes de libre-service.

Pour simplifier les paiements reçus et offrir de multiples options de paiement aux Canadiens, l'ARC élabore une stratégie de paiement. La stratégie précisera les nouvelles options de paiement et améliorera les méthodes actuelles de paiement afin de faciliter le paiement de l'impôt et des taxes pour les contribuables. Cette mesure appuiera la stratégie globale du gouvernement sur la réduction de la paperasserie.

Soutenir l'acceptation de la production électronique des déclarations et des paiements électroniques

L'ARC cherchera des façons rentables d'améliorer le service offert aux Canadiens et présentera plusieurs nouveaux services électroniques et des améliorations aux services actuels pendant la période de planification, tels que la capacité des clients et des représentants autorisés à mettre à jour les renseignements sur les clients. Nous continuerons également de promouvoir nos services électroniques afin d'encourager leur utilisation et de nous assurer que les sociétés, les entreprises et d'autres institutions sont au courant des modifications législatives qui exigent qu'un grand nombre d'entreprises produisent leurs déclarations par voie électronique.

Les particuliers et les entreprises continuent de produire leurs déclarations et d'effectuer leurs paiements par voie électronique.

Nous améliorons nos services électroniques tels que les paiements de transfert. Cette année, nous ajouterons la capacité de transférer un paiement à un programme différent à l'intérieur d'un même numéro d'entreprise et, en 2012, nous ajouterons la capacité de transférer un paiement à un numéro d'entreprise différent. De plus, nous faciliterons la tâche aux entreprises pour l'autorisation de leurs représentants.

Maintenir les modes de prestation de services

Une diffusion rapide et accessible des renseignements sur les obligations et les droits est fondamentale à un régime fiscal axé sur l'autocotisation. Les Canadiens ont recours à divers modes (Internet, téléphone, en personne ou par écrit) pour combler leurs besoins en matière de renseignements.

Les particuliers et les entreprises ont accès aux renseignements et aux services dont ils ont besoin afin de se conformer volontairement aux lois en matière d'impôt et de prestations.

Nous voulons encourager les contribuables et les bénéficiaires de prestations à utiliser davantage les options libre-service. Au cours de la période de planification, nous concentrerons nos efforts de recherche et d'analyse afin de mieux comprendre les besoins et les attentes des clients en matière de renseignements. De plus, nous examinerons les pratiques exemplaires et les nouvelles technologies relativement aux services qui leur sont offerts. Cela nous aidera à améliorer la conception et le développement de nos produits et services.

Réduire l'inobservation

Nous allons accroître notre capacité à traiter l'inobservation en continuant à améliorer nos programmes d'examen postcotisation. Pour ce faire, nous utiliserons efficacement les renseignements de tiers et peaufinerons nos capacités en matière d'évaluation des risques.

Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard en ciblant mieux les mesures d'observation au moyen d'une évaluation du risque efficace.

Nous mettrons l'accent sur les écarts, la correction des erreurs et la validation des déductions, et nous aiderons les particuliers et les entreprises à observer les lois dans les secteurs où de nouvelles lois sont en vigueur. Nous mettrons en œuvre toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales nécessaires, donnant ainsi suite aux programmes des gouvernements en matière d'impôt au Canada.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Répondre aux besoins en matière de service

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Maintenir nos services électroniques	Élaboration d'une stratégie de paiement	2011-2013
	Amélioration des services offerts aux personnes qui font une déclaration de renseignements annuelle pour le compte d'épargne libre d'impôt	2011-2013
	Ajout du Centre des messages à Mon dossier d'entreprise	2011-2013
	Amélioration des services Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Accès rapide	En cours
	Amélioration des services offerts aux déclarants par voie électronique des déclarations de la TPS/TVH	En cours
Soutenir l'acceptation de la production électronique des déclarations et des paiements électroniques	Promouvoir les paiements électroniques	2011-2012
	Communiquer aux entreprises les nouvelles exigences obligatoires en matière de transmission des déclarations par Internet	En cours

Réduire l'inobservation

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Améliorer notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard	Optimisation des capacités d'évaluation des risques de nos programmes en matière d'observation	2011-2014
	Renforcement de nos partenariats avec les provinces et les territoires	2011-2014

COMPTES DÉBITEURS ET OBSERVATION EN MATIÈRE DE PRODUCTION DES DÉCLARATIONS (AP3)

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à promouvoir et à assurer l'observation des lois fiscales du Canada en matière de production, de retenues à la source, d'enregistrement, de versements et de dettes fiscales, y compris les montants perçus ou retenus en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada, ainsi que pour les provinces, les territoires et certains gouvernements des Premières nations.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	428 972	**439 417**	449 423	436 383
Ressources humaines – Équivalents temps plein	7 422	**7 676**	7 867	7 852

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les particuliers, les entreprises et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de production, d'inscription et de versements en vertu des lois fiscales applicables sont repérés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.	Le pourcentage du total des déclarations / des versements repérés et des mesures prises à leur égard grâce à l'intervention de l'ARC, et leur impact fiscal mesuré par rapport aux prévisions budgétaires	95 %
	Pourcentage des montants des comptes débiteurs réglés au cours de l'exercice par rapport à la valeur monétaire des nouveaux comptes débiteurs (arrivage) reçus pendant l'exercice	À déterminer

Réduire l'inobservation

L'inobservation en matière de paiement

Deux facteurs principaux contribuent à un compte client en souffrance :

- la dette que le contribuable a contractée lui-même en omettant de payer les montants dus lorsqu'il a produit sa déclaration;
- la dette déterminée par l'ARC au moyen de ses activités d'observation.

Les deux sources orientent les obligations de paiement pour le contribuable relativement à la production de sa déclaration et au paiement des montants dus.

L'accumulation de nouvelles créances dépend de divers facteurs qui sont indépendants de notre volonté. Cela inclut :

- les situations économiques nationales et internationales;
- la planification fiscale abusive et l'insolvabilité stratégique;
- divers facteurs socioéconomiques qui peuvent influer sur les comportements d'observation des contribuables.

Bien que d'importants progrès aient été réalisés en vue d'améliorer nos capacités de recouvrement et d'exécution, d'autres travaux sont nécessaires. Notre inventaire des risques de l'entreprise a permis de cerner un certain nombre de risques qui pourraient nuire à notre capacité de répondre à nos besoins opérationnels. L'inobservation en matière de paiement constitue un risque organisationnel important.

Augmentation du nombre de particuliers qui produisent leurs déclarations et paient les montants dus.

Nos travaux concernant l'initiative de l'inobservation en matière de paiement viseront à continuer d'améliorer l'identification de segments précis de contribuables concernés. Nous améliorerons la gestion de notre dette fiscale sans cesse croissante par l'adoption de divers moyens, dont une approche visant à traiter les causes sous-jacentes de l'inobservation en matière de paiement au niveau des comportements. Nous veillerons plus particulièrement à intervenir plus tôt auprès des débiteurs potentiels pour prévenir les dettes et aider les contribuables à se conformer de manière juste et à temps à leurs obligations. Par ailleurs, notre approche tactique reste axée sur le traitement de l'inventaire actuel des comptes clients.

Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine

L'économie clandestine mine la compétitivité des entreprises canadiennes parce qu'elle offre un avantage injuste à celles qui n'observent pas les lois fiscales du Canada. Nous avons recours à un ensemble de mesures portant sur l'information, la sensibilisation, la communication et l'observation pour lutter contre l'économie clandestine. Nous menons des projets d'identification qui nous permettent de repérer les non-déclarants qui prennent part à des activités liées à l'économie clandestine afin de leur demander de produire les déclarations de revenus en souffrance et de s'inscrire aux fins de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH).

Des mesures efficaces de lutte sont prises contre les activités de l'économie clandestine dans les secteurs ciblés

L'ARC s'est dotée d'une stratégie d'observation en matière d'économie clandestine qui comporte un plan d'action en 28 points conçu pour déterminer la combinaison appropriée de traitements des risques en matière d'observation. La stratégie vise aussi à amener les contribuables qui prennent part à des activités liées à l'économie clandestine à respecter leurs obligations fiscales et à nous aider à repérer l'inobservation.

Utiliser des évaluations du risque afin de cibler l'inobservation par les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH

Nous lutterons contre l'inobservation des règles en matière de versement, de production et de retenues en améliorant notre processus d'assurance de la qualité interne et en sélectionnant de façon plus rigoureuse les dossiers aux fins d'examen.

De plus, nous continuerons de perfectionner les outils et les techniques de gestion du risque afin d'améliorer la gestion de la charge de travail et d'optimiser l'utilisation de nos ressources.

L'inobservation des employeurs et des inscrits aux fins de la TPS/TVH qui omettent de produire leur déclaration, de percevoir ou de verser les taxes est détectée, et les mesures nécessaires sont prises.

La mise en œuvre de la TVH en Colombie-Britannique et en Ontario représente un risque supplémentaire d'inobservation en raison de la hausse du taux de taxe. L'ARC s'assurera que ses techniques d'évaluation des risques et ses critères de risque sont mis à jour.

Utiliser l'évaluation du risque pour repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration et prendre des mesures à leur égard

L'ARC utilise des outils et des techniques de gestion du risque pour orienter ses efforts en matière d'observation en ce qui concerne les particuliers, les entreprises et les organisations sans but lucratif qui représentent un risque élevé d'inobservation des lois fiscales.

Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard en ciblant mieux les mesures d'observation au moyen d'une évaluation du risque efficace.

Nous travaillons à la création d'un inventaire des activités d'examen du risque à l'échelle de notre organisation pour mettre en commun les pratiques exemplaires et déterminer s'il y a des écarts importants entre les différents segments de contribuables.

Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Réduire l'inobservation

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
L'inobservation en matière de paiement	Mettre en œuvre une évaluation des risques et adapter des stratégies pour mieux gérer les dettes nouvelles et actuelles	2011-2013
	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pluriannuelle afin d'optimiser la gestion des dettes de la TPS/TVH	2011-2013
	Renforcer l'infrastructure des bureaux locaux afin de cerner et de traiter la récidive de l'inobservation en matière de paiement	2011-2013
	Mettre en œuvre le plan d'action sur l'inobservation en matière de paiement pour traiter les arrérages éventuels	2011-2014
	Renforcer les partenariats internes de l'ARC afin de gérer les nouvelles dettes découlant de nos activités d'observation en matière de déclaration	2011-2014
	Élaborer et valider les mesures de base des initiatives propres à l'inobservation en matière de paiement	2011-2014
Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action relatif à la Stratégie d'observation en matière d'économie clandestine	2011-2012
Utiliser des évaluations du risque afin de cibler l'inobservation par les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH	Améliorer la sélection des dossiers afin de traiter l'inobservation plus efficacement	2011-2014
	Élaborer un cadre d'assurance de la qualité axé sur les déclarants contrevenants de la TPS/TVH	2011-2014
	Renforcer nos partenariats avec les provinces et les territoires	2011-2014
Utiliser l'évaluation du risque pour repérer et corriger les cas d'inobservation en matière de déclaration	Mettre au point un inventaire des activités d'examen du risque	2011-2012
	Réorienter les activités d'observation de l'ARC afin d'aborder les risques plus élevés qui pourraient être associés à la TVH	En cours

OBSERVATION EN MATIÈRE DE DÉCLARATION (AP4)

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à protéger l'assiette fiscale du Canada en menant diverses activités d'examen, de vérification et d'exécution, ainsi que par l'éducation. Nos activités portent principalement sur l'exactitude et l'intégralité dont les contribuables font preuve dans la détermination de leur obligation fiscale.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévisions des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	950 051	**960 180**	1 011 492	1 000 592
Ressources humaines – Équivalents temps plein	10 580	**10 481**	10 997	10 615

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement
Les particuliers, les entreprises et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de déclaration relatives aux lois que l'ARC applique sont identifiés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.	Pourcentage des principales charges de travail liées à l'observation en matière de déclaration achevées par rapport à celles prévues
	Pourcentage d'activités ayant fait l'objet d'une évaluation des risques qui permettent de repérer les cas d'inobservation dans les directions du secteur international et des grandes entreprises, des petites et moyennes entreprises et de l'exécution et des divulgations

Réduire l'inobservation

Détecter les stratagèmes de planification fiscale abusive

La planification fiscale abusive est un défi auquel sont confrontés tous les pays développés. Elle peut comporter des structures très complexes ayant à la fois des éléments nationaux et internationaux. L'objectif de ce type de planification fiscale consiste à obtenir des avantages fiscaux qui n'ont jamais été prévus dans l'application normale des lois fiscales.

Des mesures efficaces de lutte sont prises contre les stratagèmes de planification fiscale abusive.

Le fait de détecter les stratagèmes de planification fiscale abusive et d'évaluer le niveau d'inobservation connexe permet à l'ARC de prendre très tôt les mesures appropriées pour dissuader les contribuables et leurs conseillers de considérer ces types d'ententes. Contrer les stratagèmes de planification fiscale abusive dès le début permet à l'ARC de s'assurer qu'elle utilise ses ressources de la manière la plus efficiente et efficace possible.

L'ARC continuera d'utiliser les évaluations du risque calculé, d'appliquer les pénalités imposées aux tiers à ceux qui encouragent les stratagèmes de planification fiscale abusive et de faire des efforts auprès des autres administrations fiscales pour détecter de tels stratagèmes et prendre des mesures contre ceux qui y prennent part.

Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine

L'économie clandestine mine la compétitivité des entreprises canadiennes parce qu'elle offre un avantage injuste à celles qui n'observent pas les lois fiscales du Canada. Nous avons recours à un ensemble de mesures portant sur l'information, la sensibilisation, la communication et l'observation pour lutter contre

l'économie clandestine. De plus, nous travaillons avec d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations fiscales étrangères, les organisations internationales et professionnelles et les secteurs d'activité clés pour mettre en commun des pratiques exemplaires et élaborer des stratégies novatrices. Nous menons des projets d'identification qui nous permettent de repérer les non-déclarants qui prennent part à des activités liées à l'économie clandestine afin de leur demander de produire les déclarations de revenus en souffrance et de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH. Nos vérificateurs travaillent à détecter et à contrer les activités liées à l'économie clandestine et nous entreprenons des projets dans ce domaine en particulier afin de mettre à l'essai des approches innovatrices en matière d'observation. Les méthodes, les approches et les techniques qui seront jugées efficaces seront ensuite intégrées aux programmes d'observation existants.

Des mesures efficaces de lutte sont prises contre les activités de l'économie clandestine dans les secteurs ciblés.

Des études révèlent que l'économie clandestine se concentre énormément dans les secteurs où les transactions au comptant prévalent. Nos vérifications liées à l'économie clandestine mettent l'accent sur le repérage des revenus non déclarés, principalement dans les secteurs qui ont démontré un niveau supérieur d'inobservation.

Nous continuerons de travailler avec les administrations fiscales provinciales et territoriales afin de réduire la participation à l'économie clandestine au moyen d'initiatives de recherche, d'échange de renseignements, de communication, de formation et d'observation. Nos projets pilotes sur l'économie clandestine nous aident à élaborer des stratégies plus efficaces pour lutter contre ce problème en détectant et en étudiant les nouveaux enjeux, en approfondissant notre connaissance de l'industrie, en explorant de nouveaux moyens d'accéder aux renseignements sur les tiers, et en élaborant et en évaluant l'efficacité des traitements des risques en matière d'observation. Les traitements des risques en matière d'observation qui découlent de l'évaluation de ces projets pilotes pourraient mener à une modification des techniques de vérification, de l'évaluation du risque, de la sensibilisation, de la formation, de la communication, de l'établissement de partenariats et de la législation. L'initiative sur les mesures d'observation en matière d'économie clandestine de la région de l'Atlantique met à l'essai des traitements des risques innovateurs en matière d'observation et conçoit des méthodologies qui serviront à mesurer leur incidence sur les comportements d'observation futurs des contribuables. Cette initiative nous permettra de mettre au point de nouveaux moyens de mesurer l'incidence et l'efficacité des traitements des risques en matière d'observation.

Utiliser des évaluations du risque afin de cibler l'inobservation par les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH

Les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH sont tenus de percevoir la TPS/TVH et les retenues à la source pour les employés.

L'inobservation des employeurs et des inscrits aux fins de la TPS/TVH qui omettent de produire leur déclaration, de percevoir ou de verser les taxes est détectée, et les mesures nécessaires sont prises.

Pendant la période de planification, nous lutterons contre l'inobservation des règles en matière de versement, de production et de retenues en améliorant notre processus d'examen de la qualité interne et en sélectionnant de façon plus rigoureuse les dossiers aux fins d'examen.

De plus, nous continuerons de perfectionner les outils et les techniques de gestion du risque afin d'améliorer la gestion de la charge de travail et d'optimiser l'utilisation de nos ressources.

Administrer le Programme de la RS&DE

Le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) du gouvernement fédéral offre un vaste soutien pour toutes les activités de RS&DE effectuées au Canada.

L'administration du Programme de la RS&DE est améliorée en donnant des renseignements clairs aux demandeurs.

Nous sommes en train de simplifier et de clarifier la politique relative à la RS&DE et les documents d'orientation connexes afin d'aider les clients à mieux comprendre le programme de la RS&DE. Cela améliorera l'accessibilité à ce dernier et réduira le fardeau

administratif reposant sur les demandeurs de la RS&DE, en particulier les petites entreprises.

Nous élaborons aussi un programme de formation à l'intention du personnel de la recherche et de la technologie du programme de la RS&DE. La mise en œuvre de ce programme, accompagné d'examens d'assurance de la qualité, a pour objet d'améliorer la qualité du traitement des demandes au titre de la RS&DE et l'uniformité de notre application des lois et des politiques à l'échelle nationale.

Utiliser l'évaluation du risque pour repérer et corriger les cas d'inobservation en matière de déclaration

L'ARC utilise des outils et des techniques de gestion du risque pour orienter ses efforts en matière d'observation (examens, vérifications et enquêtes) en ce qui concerne les particuliers, les entreprises et les organisations sans but lucratif qui représentent un risque élevé d'inobservation des lois fiscales. Nous avons entrepris la restructuration du système d'observation, une initiative de transformation opérationnelle importante qui améliorera l'efficacité de nos programmes d'observation en rehaussant les capacités de recherche et d'évaluation des risques.

Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard en ciblant mieux les mesures d'observation au moyen d'une évaluation du risque efficace.

Afin d'évaluer l'efficacité de nos systèmes d'évaluation du risque, nous effectuons régulièrement des évaluations au cours desquelles nous pourrons comparer les résultats tirés de nos vérifications de recherche (choisies par échantillonnage au hasard) au niveau d'inobservation évalué par le système d'évaluation du risque. Lorsqu'il y a un écart important entre les résultats, nous menons une analyse afin d'en déterminer la cause et d'apporter les modifications nécessaires aux systèmes, le cas échéant, afin d'assurer une amélioration continue. Lorsqu'un système d'évaluation des risques détecte correctement l'inobservation, nous devons prévoir un taux de réussite élevé dans la sélection des dossiers des contribuables aux fins de vérification. Nous travaillons également à la création d'un inventaire des activités d'examen du risque à l'échelle de notre organisation pour mettre en commun des pratiques exemplaires et déterminer s'il y a des écarts importants entre les différents segments de contribuables.

La mise en œuvre de la TVH en Colombie-Britannique et en Ontario pourrait donner lieu à une hausse du taux d'inobservation. L'ARC s'assurera d'élaborer des politiques et des procédures en matière d'observation liée à la TPS/TVH. Elle veillera aussi à améliorer l'évaluation du risque, à choisir les dossiers à vérifier en se fondant sur les risques particuliers à la TPS/TVH et rédigera des stratégies en vue de l'élaboration de la charge de travail liée à la TPS/TVH.

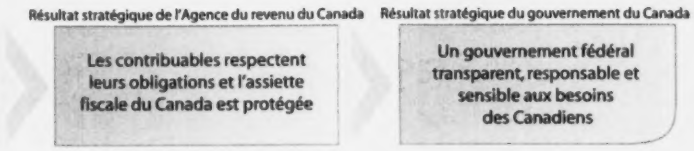
Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Réduire l'inobservation

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Détecter les stratagèmes de planification fiscale abusive	Continuer d'améliorer le système d'évaluation du risque	2011-2013
	Poursuivre l'application des pénalités imposées à des tiers	En cours
	Travailler en collaboration avec d'autres administrations fiscales afin d'échanger des renseignements	En cours
Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine	Continuer à travailler avec les partenaires du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'économie clandestine	2011-2013
	Évaluer les résultats de nos projets pilotes sur l'économie clandestine et recommander des améliorations et les mettre en œuvre si nécessaire	2011-2012
	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action relatif à la Stratégie d'observation en matière d'économie clandestine	2011-2012
	Mettre en œuvre et évaluer l'Initiative sur les mesures d'observation en matière d'économie clandestine de la région de l'Atlantique	2011-2012
Utiliser des évaluations du risque afin de cibler l'inobservation par les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH	Optimiser les capacités d'évaluation du risque de nos programmes d'observation	2011-2014
	Renforcer nos partenariats avec les provinces et les territoires	2011-2014
	Élaborer un cadre d'assurance de la qualité axé sur les déclarants contrevenants de la TPS/TVH	2011-2014
Administrer le Programme de la RS&DE	Consultations portant sur l'ébauche des documents de politique sur la RS&DE	2011-2012
	Publication des nouveaux documents de politique sur la RS&DE sur le site Web de l'ARC	2012-2013
	Élaboration et mise en œuvre du programme de formation dans le cadre de la RS&DE	2011-2012
Utiliser l'évaluation du risque pour repérer et corriger les cas d'inobservation en matière de déclaration	Incorporer les améliorations finales pour la recherche, l'évaluation du risque, la sélection des charges de travail et les outils de vérification et d'enquête par le lancement de la version 3 du système de restructuration des systèmes d'observation	2011-2012
	Mettre au point un inventaire des activités d'examen du risque	2011-2012
	Réorienter les activités d'observation de l'ARC afin d'aborder les risques plus élevés qui pourraient être associés à la taxe de vente harmonisée	En cours

Appels (AP5)



Avantage pour les Canadiens

Notre engagement est à l'égard de l'équité, et notre but consiste à fournir un processus de recours en temps opportun, selon lequel les contribuables peuvent contester les décisions de l'ARC concernant leur impôt sur le revenu, la taxe à la consommation et les dossiers du RPC/AE, ou enregistrer leurs plaintes au sujet des services qu'ils ont reçus de l'ARC.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	136 422	**131 819**	134 483	133 434
Ressources humaines – Équivalents temps plein	1 359	**1 377**	1 412	1 400

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois que l'ARC applique et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme.	Les niveaux ciblés concernant la rapidité d'exécution, la transparence, l'uniformité, l'impartialité et l'exactitude des oppositions en matière d'impôt sur le revenu et de taxe à la consommation, des appels du RPC/AE déposés devant la ministre et les plaintes liées au service sont respectés.	98 % (examen) 90 % (plaintes liées au service)

Promouvoir l'observation

Optimiser la répartition de la charge de travail du recours

Un des points clés du travail d'observation de l'ARC continue d'être les stratagèmes fiscaux abusifs. Cela a entraîné une hausse importante des volumes d'oppositions régulières de la part de ceux qui participent à de tels stratagèmes, ce qui a exercé des pressions sur notre capacité opérationnelle. En réponse, l'ARC affectera plus de ressources pour s'assurer que les charges de travail sont réparties efficacement en fonction de la capacité actuelle. Nous tirerons ainsi pleinement avantage de nos ressources de base actuelles et des centres d'expertise établis, et pourrons nous fonder sur le récent changement au processus opérationnel qui permet de répartir nos charges de travail moins complexes à l'échelle nationale.

Maintenir les délais de règlement actuels.

Les mesures prises par l'ARC aideront à optimiser la distribution de la charge de travail et permettront de veiller à ce que les charges de travail correspondent autant que possible à la capacité de règlement des différends.

Répondre aux plaintes liées au service

Le programme Plaintes liées au service de l'ARC offre aux contribuables un point de contact unique au sein de l'ARC pour résoudre toute question ayant un lien avec le service.

Maintenir les services offerts aux contribuables en abordant efficacement les plaintes liées aux services.

Nous analysons actuellement les tendances relatives aux questions liées au service, et ces renseignements, alliés aux constatations de l'ombudsman des contribuables, nous permettront d'améliorer le service offert aux Canadiens.

Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Promouvoir l'observation

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Optimiser la répartition de la charge de travail du recours	Établir et mesurer la complexité de la charge de travail actuelle de l'agent de règlement assigné	2011-2012
	Consulter les intervenants au sujet des façons d'optimiser la gestion des charges de travail et la mise en œuvre de solutions	2011-2013
	Communiquer avec les intervenants à propos des décisions prises	2012-2014
	Terminer la mise en œuvre du modèle de transformation des opérations conçu afin de consolider les dossiers communs	2012-2014
Répondre aux plaintes liées au service	Organiser des réunions à l'échelle de l'ARC afin de promouvoir la gestion horizontale des questions liées au service	2011-2012
	Sensibiliser les intermédiaires fiscaux, les contribuables et les bénéficiaires de prestations au programme Plaintes liées au service de l'ARC	2011-2012
	Communiquer à nos intervenants les résultats de la recherche sur l'opinion publique	2011-2012

PROGRAMMES DE PRESTATIONS (AP6)

Avantage pour les Canadiens

Notre but consiste à faire en sorte que des paiements de prestations exacts soient envoyés en temps opportun aux familles et aux particuliers admissibles au moyen d'une prestation de services efficace. De plus, nous visons à réduire le coût général du gouvernement par des efficiences obtenues en réduisant le dédoublement dans les fonctions d'administration et d'exécution.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	338 978	**356 806**	351 618	355 196
Ressources humaines – Équivalents temps plein	1 578	**1 592**	1 580	1 579

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ont accès à des renseignements opportuns et exacts.	Pourcentage des dix normes de service en vigueur pour l'administration des prestations et les demandes de renseignements sur les prestations qui ont satisfait à la norme de rendement ciblée	100 %
	La dette de paiement en trop de la prestation fiscale canadienne pour enfants comme pourcentage des paiements émis	moins de 0,4 %

Administrer les prestations

Maintenir le service aux bénéficiaires de prestations

L'ARC est un chef de file dans la prestation de services liés aux impôts et aux prestations, et nous cherchons sans cesse des moyens d'améliorer le service offert aux Canadiens. Le téléphone demeure le mode le plus utilisé par les bénéficiaires de prestations pour communiquer avec nous. Nous continuerons d'offrir des services téléphoniques opportuns et accessibles afin de les aider à obtenir les versements auxquels ils ont droit. Les attentes des Canadiens en matière de services publics continuent d'augmenter; la prestation des programmes gouvernementaux fait l'objet d'une surveillance et d'une responsabilisation croissantes; le rythme des innovations et la complexité de nos infrastructures de prestation augmentent. Nous devons moderniser notre infrastructure informatique vieillissante de versement de prestations afin de continuer à répondre aux attentes sans cesse croissantes des bénéficiaires.

> Les particuliers sont informés des prestations et crédits auxquels ils ont droit et qui sont prévus par les différentes lois fédérales, provinciales et territoriales et peuvent s'y inscrire ou en faire la demande.

Nous améliorerons les fonctionnalités de la page Prestations dans Mon dossier et nous élaborerons de nouveaux produits de communication visant les nouveaux arrivants au Canada. Parallèlement, nous étudierons de nouvelles façons d'améliorer les services aux personnes handicapées.

Le service de la Demande de prestations automatisée (DPA) est un exemple d'un service transformationnel de l'ARC. Dans le cadre de cette initiative de collaboration, qui a été lancée conjointement avec trois provinces en 2009-2010 et mise en œuvre dans deux provinces

supplémentaires en juillet 2010, l'ARC reçoit des renseignements autorisés concernant les naissances directement des bureaux de l'état civil provinciaux ou territoriaux. Cela permet l'inscription automatique des nouveaux-nés canadiens aux programmes fédéraux et provinciaux de prestations que nous administrons. Puisque le service de la DPA élimine le besoin de produire une demande distincte, le temps de traitement est réduit et les bénéficiaires reçoivent leurs prestations plus rapidement.

Au cours de la période de planification, nous continuerons de travailler avec les provinces et territoires qui n'ont toujours pas adopté la DPA pour promouvoir l'intégration de la demande de prestation fiscale canadienne pour enfants au processus provincial et territorial d'enregistrement de la naissance.

Gérer les partenariats

Notre souplesse en tant qu'organisme et la capacité d'adaptation que nous avons intégrée à nos systèmes nous permettent d'utiliser notre infrastructure de prestation fédérale pour administrer une gamme de programmes et d'autres services pour le compte des clients gouvernementaux. Le fait que la plupart des administrations ont déjà choisi d'utiliser notre système de prestation suggère fortement que celui-ci offre d'importants avantages et économies en ce qui concerne le versement des prestations.

> Le coût global du versement des prestations et des crédits pour les Canadiens est moindre grâce à la hausse de l'intégration dans l'administration.

Au cours de la période de planification, nous maintiendrons les programmes et les services administrés actuellement pour le compte des ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux. En outre, nous offrirons plus de possibilités de service et d'échange de données, dans la mesure du possible, afin de permettre aux provinces et aux territoires d'exécuter leurs programmes plus efficacement.

Assurer l'exactitude des paiements

Nous sommes chargés d'assurer la saine gérance financière des programmes de prestations et de crédits que nous exécutons. Cela signifie que les bonnes personnes reçoivent les bons paiements au bon moment.

Nous menons des activités de validation et de contrôle visant plus particulièrement les comptes désignés comme étant à risque de paiements en trop ou insuffisants. Nous vérifions également les renseignements sur l'état civil, les situations de garde d'enfants et les adresses. Les renseignements que nous fournissons aux bénéficiaires au cours des examens de validation contribuent à les informer sur les exigences relatives à leur admissibilité et sur les montants auxquels ils ont droit. De plus, notre rôle d'exécution est rehaussé grâce à nos efforts qui ont permis de faire progresser des cas de fausse déclaration vers la poursuite.

> L'exactitude des prestations versées est améliorée davantage grâce à de meilleurs examens ciblés.

Nous avons élaboré une stratégie de validation que nous avons améliorée au fil des ans. Elle est fondée sur des recherches, une évaluation des risques et une enquête sur les tendances au sein de la collectivité des bénéficiaires de prestations. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'améliorer notre ciblage pour accroître l'efficacité des programmes. Nous continuerons également de quantifier les résultats atteints par notre programme de validation pour nous assurer que nous utilisons nos ressources de la manière la plus efficiente et efficace possible.

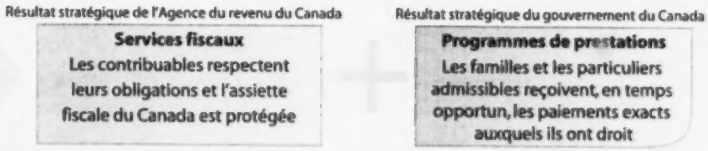
Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Administrer les prestations

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
Maintenir le service aux bénéficiaires de prestations	Améliorer les services électroniques (page Prestations dans Mon dossier)	2011-2014
	Augmenter le nombre de provinces et de territoires qui utilisent la DPA	2011-2014
Gérer les partenariats	Mettre en œuvre de nouveaux programmes de prestations, dans la mesure du possible	2011-2014
	Offrir plus de possibilités d'échange de données, dans la mesure du possible	2011-2014
Assurer l'exactitude des paiements	Maintenir et améliorer les programmes de validation afin de nous assurer que les risques liés à l'observation sont cernés et traités	2011-2014

SERVICES INTERNES (AP7)



Favoriser les activités opérationnelles de base

L'ARC offre des services fiscaux et de prestations et des services connexes de haute qualité pour le compte de gouvernements dans l'ensemble du Canada. Pour remplir son mandat considérable, l'ARC a recours à des méthodes et à des pratiques modernes de gestion afin de respecter les exigences en matière de responsabilisation prévues par les lois, les règlements, les politiques gouvernementales et les directives sur les finances et l'administration. Elle utilise aussi des pratiques efficaces en matière de ressources humaines qui maintiennent sa concurrence sur le marché du travail, et elle s'assure que les communications à l'ARC sont gérées correctement et uniformément et qu'elles sont adaptées aux besoins de renseignements des employés et du public. De plus, elle soutient et fait progresser ses fonctions essentielles de technologie de l'information (TI), qui sont nécessaires à l'exécution de tous ses programmes.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	1 507 597	**1 391 188**	1 387 305	1 389 374
Ressources humaines – Équivalents temps plein	8 438	**8 406**	8 417	8 678

Afin de favoriser ses activités opérationnelles de base, l'ARC : fournit des services de gestion interne; développe et met en œuvre des politiques, des programmes et des services de communication dans le but de répondre aux besoins d'un public diversifié; profite de son statut unique d'organisme pour concevoir et élaborer ses propres cadres et systèmes adaptés à l'élaboration de politiques dans les domaines de la dotation, de la classification, de la rémunération, des relations de travail, de la négociation de conventions collectives, de la formation et des ressources humaines; et travaille afin d'assurer la rigueur dans l'établissement de rapports de l'ARC au Parlement ainsi qu'aux provinces et aux territoires.

Maintenir notre capacité en matière de ressources humaines

Prévoir le besoin et acquérir des talents

La planification relative à nos besoins en matière de talents est toujours importante, mais elle l'est davantage dans l'environnement actuel où les budgets sont restreints. Le Plan stratégique de l'effectif de l'Agence de 2010-2011 à 2012-2013 a été publié en juillet 2010. Il décrit les buts et les objectifs que l'ARC devra atteindre au cours de cette période de trois ans afin de soutenir ses priorités opérationnelles. Le plan sera mis à jour chaque année afin de veiller à ce qu'il s'adapte à l'environnement et tienne compte de l'orientation stratégique.

Cette culture de planification intégrée sera aussi déployée à l'échelle de l'organisation par l'élaboration de plans de l'effectif dans les régions et les directions générales.

> Une dotation opportune est un indicateur clé du succès qui nous permet de mobiliser plus efficacement notre effectif en vue de mettre en œuvre les stratégies établies dans le cadre du plan de l'effectif.

La mise en œuvre des processus de préqualification en matière de dotation, qui a été terminée l'an dernier, contribuera à réduire le temps de dotation. De plus, l'ARC continuera de travailler à la Solution électronique pour le renouvellement du personnel et encouragera une meilleure utilisation des outils d'évaluation et des outils normalisés électroniques aux fins du recrutement externe.

Le recrutement stratégique est essentiel afin de nous assurer que nous sommes en mesure de recruter de façon proactive les meilleurs talents possible, parce que nous continuerons de faire concurrence aux secteurs privé et public pour attirer des talents. Nous examinerons les plans de l'effectif des directions générales et des régions afin de déterminer les secteurs de risque national et d'élaborer une stratégie de recrutement à l'échelle de l'ARC.

Perfectionner les talents

Les retraites prochaines entraînent un risque de perte de savoir collectif, puisqu'un grand nombre de ces futurs retraités sont des employés qui ont travaillé toute leur vie professionnelle à l'ARC et qui ont accumulé une mine de connaissances techniques et d'expertise en la matière. On mettra donc l'accent sur la planification de la relève et le transfert des connaissances afin d'atténuer ce risque.

> La planification de la relève pour le personnel ne faisant pas partie du groupe Executive/Cadre sera mise en œuvre à l'échelle de l'ARC de manière uniforme, transparente, souple et fondée sur le risque.

Le transfert du savoir n'est pas le seul point à examiner pour le perfectionnement des talents. Les changements apportés dans une économie mondiale et la confiance accrue en la technologie ont une incidence sur la complexité de certains travaux effectués à l'ARC. Les Priorités en matière d'apprentissage de l'Agence répondront aux lacunes liées aux compétences qui auront été indiquées dans les plans de l'effectif.

Maintenir en poste et mobiliser les talents

Notre grande organisation présente de nombreuses possibilités de carrière pour nos employés. Des données démographiques récentes appuient d'ailleurs cet énoncé : en 2009-2010, notre taux de mobilité interne (y compris les promotions, les mutations et les mutations latérales) était de 14,7 %. Les employés saisissent donc les occasions qui leur sont offertes et élargissent leurs connaissances. Le défi consiste à établir l'équilibre optimal entre l'étendue et la profondeur de leurs connaissances afin de conserver notre expertise dans l'administration fiscale.

Favoriser un environnement sain, respectueux et novateur

Un environnement de travail sain et respectueux est essentiel au maintien en poste des employés. Par le passé, nous avons profité d'un taux élevé de maintien de l'effectif (95 %); or, cette tendance peut être appelée à changer au cours des prochaines années à mesure que la société et le marché du travail évoluent.

> À mesure que les employés provinciaux rallieront les rangs de notre organisme, nous devrons les intégrer de façon adéquate.

Nous devons veiller à ce que notre environnement de travail reflète nos valeurs et nous devons nous assurer de garder la confiance et le respect des contribuables canadiens. Nous voulons également être à l'avant-garde des tendances du marché et offrir un environnement de travail novateur qui valorise la technologie. Cela nous aidera à rester un employeur de choix.

Assurer la transition des employés provinciaux à l'ARC

À la suite d'accords conclus entre le gouvernement du Canada et les gouvernements de l'Ontario et de la Colombie-Britannique pour que ces provinces joignent les rangs de celles qui ont adopté la taxe de vente harmonisée, l'ARC a signé l'Accord sur les ressources humaines avec chacune de ces provinces. Par conséquent, l'ARC s'est engagée à offrir un emploi convenable au sein de son organisation à tout au plus 1 564 employés provinciaux touchés par les changements apportés à l'administration fiscale de ces provinces.

En novembre 2010, l'ARC a réussi à intégrer la première vague d'employés provinciaux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Les prochaines vagues sont prévues en juillet 2011, mars 2012 et juillet 2012.

Réceptivité et durabilité de la TI

Aujourd'hui plus que jamais, les Canadiens s'attendent à ce que le régime fiscal et le système des prestations soient intégrés grâce à la technologie de l'information. Les processus essentiels à la réalisation de la mission de l'ARC dépendent du traitement automatisé et informatisé. Cette dépendance à l'égard de la technologie augmentera certainement à mesure que l'ARC continue de mettre en œuvre ses stratégies opérationnelles avec

succès relativement à l'adoption des services électroniques. L'ARC continuera de participer au Programme de renouvellement de l'authentification électronique pour offrir un accès sécurisé et jeter ainsi les assises qui lui permettront ensuite d'élargir sans cesse son offre de services électroniques.

Soutenir nos applications et notre infrastructure de la TI

Bien que l'ARC indique la durabilité de la TI et la réceptivité de la TI comme risques organisationnels continus, l'ARC est convaincue que la mise en œuvre des plans d'atténuation fait l'objet de surveillance et de responsabilisation. L'ARC continue de mettre l'accent sur l'excellence dans l'exécution des programmes de la TI, reconnaissant les limites de l'environnement fiscal actuel, ainsi que les nouvelles exigences afin d'aider à atteindre les niveaux de service appropriés.

Responsabilité, surveillance et efficacité opérationnelle

Attester l'efficacité des contrôles internes

L'ARC travaille activement afin de répondre aux exigences établies par le Conseil du Trésor dans son récent cadre de gestion des politiques financières et aux exigences des nouvelles dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* concernant les agents comptables. Plus particulièrement, la Politique sur le contrôle interne du Secrétariat du Conseil du Trésor exige que de nouveaux renseignements portant sur l'efficacité des contrôles internes de l'ARC à l'égard de l'établissement de rapports financiers soient fournis dans le cadre des états financiers de l'ARC, et ce, à compter de 2010-2011. Ces renseignements comprennent une révision de l'énoncé des responsabilités de la direction signé par le premier dirigeant et par l'administrateur supérieur des affaires financières, ainsi qu'un résumé annexé aux états financiers de l'ARC précisant les lacunes importantes et les plans d'action de la direction qui permettront de réaliser les améliorations requises.

En raison du nombre et de la complexité des processus et des systèmes qui touchent l'établissement de rapports financiers, l'ARC a adopté une approche pluriannuelle qui lui permet d'évaluer tous ses contrôles pertinents.

Mettre en œuvre la stratégie sur le Programme de gestion des urgences

La *Loi sur la gestion des urgences de 2007* et la Politique fédérale en matière de gestion des urgences demandaient à toutes les organisations fédérales de perfectionner et d'améliorer leurs programmes de gestion des urgences pour les harmoniser à l'orientation fédérale en matière d'établissement d'une résilience organisationnelle, et de renforcer leur capacité à atténuer et à gérer les situations d'urgence et à y réagir.

L'ARC administre des avantages sociaux par l'intermédiaire du régime fiscal pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, des provinces et des territoires, et elle s'est aussi engagée à maintenir l'infrastructure intégrée de la TI qui appuie les fonctions de protection frontalière de l'Agence des services frontaliers du Canada. Ces deux services essentiels doivent être livrés avec peu ou pas d'interruption ou temps d'arrêt pendant une situation d'urgence. Pour répondre à ce besoin de façon efficace, l'ARC a mené un examen détaillé des pratiques de gestion des situations d'urgence et a élaboré la Stratégie sur le programme de gestion des urgences 2009-2010 afin de restructurer l'organisation selon les nouvelles exigences fédérales tout en continuant de renforcer la gouvernance et la capacité actuelle en matière de gestion des urgences à l'ARC.

Protection et gestion des renseignements

Faire progresser le Programme de contrôle des fraudes internes

Toutes les organisations sont confrontées au risque de fraude interne parce que certaines personnes seront motivées à commettre une fraude si elles en ont la possibilité. Dans son cadre d'intégrité élargi, l'ARC a toujours mis en place une politique sur la discipline applicable à tous ses employés et prévoit des mesures correctrices qui comprennent, mais sans s'y limiter, la suspension et le licenciement dans les cas fondés d'inconduite. Pour appuyer la nouvelle Politique sur le contrôle des fraudes internes, l'ARC lance un Programme de contrôle des fraudes internes pluriannuel.

Le Programme de contrôle des fraudes internes est un ensemble de politiques, de processus, de contrôles et de plans stratégiques, tactiques et opérationnels qui, collectivement, permettent à l'ARC de cerner et de gérer le risque de fraude interne.

Ce programme, qui en est maintenant à sa troisième année, a pour but de veiller à ce que l'ARC continue de prendre toutes les mesures raisonnables pour protéger les biens, les ressources, l'information et la réputation de l'organisation. Cela permettra à l'ARC de s'acquitter de ses responsabilités de gérance, et de favoriser et de maintenir la confiance des contribuables à son endroit.

Faire progresser l'initiative de gestion de l'identité et de l'accès

L'ARC maintient un des plus grands dépôts de renseignements personnels du gouvernement. Nos fonds de données sont volumineux et contiennent des renseignements confidentiels. Compte tenu de l'ampleur et de la nature de ses activités, l'ARC court le risque que des renseignements qui lui sont confiés soient consultés, utilisés et divulgués par des employés ayant un comportement contraire à l'éthique.

L'initiative sur la Gestion de l'identité et de l'accès (GIA) améliorera la façon dont l'ARC vérifie l'identité et accorde l'accès en intégrant des mesures existantes.

La GIA permettra de continuer à s'assurer que seuls les utilisateurs autorisés ont accès aux systèmes de l'ARC et que les accès auxquels leurs applications leur donnent droit sont limités au minimum requis pour effectuer leur travail, ce qui permettra de réduire le risque lié à un accès inapproprié aux renseignements sur les contribuables et aux ressources des systèmes.

En plus d'augmenter la sécurité, la GIA permettra de continuer à veiller à ce que les exigences prévues par la loi soient observées, de fournir des capacités de vérification et de surveillance, de contribuer à la limitation des coûts des bureaux d'administration et de services de la TI et d'augmenter la responsabilisation et la productivité des utilisateurs.

Développer et mettre en œuvre une solution de l'ARC pour l'entreposage et la gestion des documents physiques

Conformément à un protocole d'entente avec l'ARC, Bibliothèque et Archives Canada entrepose et gère 550 000 pieds cubes de documents imprimés semi-actifs de l'ARC. Ils mettront fin à la prestation de ces services et travaillent à un calendrier de transition de deux à quatre ans. Cela viendra modifier les services de gestion liés aux déclarations T1, T2, T3, et de la TPS de l'ARC. L'ARC est en train de déterminer les exigences et d'élaborer des options visant la gestion de ses besoins en matière d'entreposage de documents, et les résultats seront présentés à la haute direction au printemps de 2011.

Protéger et gérer notre TI et nos données

Puisque la capacité de l'ARC à maintenir son image de confiance, de transparence et de responsabilisation auprès des Canadiens est essentielle à son intégrité, la communauté de la TI de l'ARC a une responsabilité collective de tenir à jour ses biens et de les protéger.

Notre environnement de sécurité informatique exige une vigilance constante, et nous changeons continuellement notre posture de sécurité afin de faire face aux menaces virtuelles de plus en plus complexes.

Étant donné que l'ARC a une présence importante sur Internet et qu'elle gère des données confidentielles sur les contribuables, elle ne ménagera aucun effort pour respecter les normes de sécurité et de service les plus élevées et devenir le chef de file en matière d'excellence opérationnelle en ce qui concerne la protection des données et des biens de la TI. Elle développera son programme de TI en matière de sécurité afin de s'assurer qu'elle respecte ou surpasse toujours les recommandations de la TI en matière de sécurité établies par le gouvernement du Canada. Afin de rester un chef de file en ce qui concerne le niveau élevé de sécurité, l'ARC continuera la mise en œuvre du programme pluriannuel de données, de réseau et d'actifs protégés.

L'ARC recueille et traite d'importantes quantités d'information, notamment les déclarations de revenus et les demandes de prestations. Elle crée également de l'information avec ses publications destinées aux Canadiens, ses rapports d'entreprise et les nombreux courriels que s'échangent ses employés dans le cadre de

leur travail. L'ARC a le devoir de s'assurer que l'information qu'elle détient non seulement appuie ses activités opérationnelles, mais aussi témoigne de ses décisions et de ses actions. Nous devons aussi nous assurer que cette information est de bonne qualité et qu'elle répond aux besoins de nombreux programmes de l'ARC et des autres organismes gouvernementaux qui l'utilisent. Notre capacité de gérer efficacement l'information a un effet direct sur la gestion des connaissances à l'ARC.

L'ARC a déterminé que l'amélioration de la gestion des documents était un élément central de sa gestion de l'information. Pour continuer à faire avancer la gestion des documents, nous réaliserons des progrès dans la diffusion de recommandations, produits, services et outils nécessaires en matière de gestion de l'information pour gérer de façon rentable les courriels et les documents imprimés et électroniques, conformément aux exigences prévues par la loi et diverses politiques.

Stratégie de développement durable (DD) de l'ARC 2011-2014

Dans le cadre d'un mandat socioéconomique, les stratégies de DD successives à l'ARC ont mis l'accent sur l'augmentation de notre responsabilisation à l'égard de nos responsabilités environnementales. Depuis sa première stratégie de DD en 1997, l'ARC poursuit activement les objectifs visant à écologiser ses opérations internes. Cela nous a positionné favorablement pour atteindre les objectifs de la stratégie fédérale, notamment :

- atteindre six cibles d'approvisionnement écologique;
- recycler tout équipement électronique et électrique de façon écologique;
- réduire de 20 % la consommation de papier interne par employé;
- atteindre un ration de 8:1 employés aux unités d'impression;
- adopter un guide d'écologisation des réunions et des événements;
- réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant des véhicules du parc automobile de 17 % par rapport aux niveaux de 2005-2006 d'ici 2020.

Pour obtenir plus de renseignements sur les cibles de l'ARC pour l'écologisation des opérations gouvernementales, veuillez consulter la section III du RPP.

Les buts de la stratégie de l'ARC positionnera son programme de DD pour fournir un meilleur soutien de ses objectifs opérationnels et pour intégrer davantage le DD dans sa culture d'entreprise par les moyens suivants :

- mesurer et communiquer les avantages des programmes et services de l'ARC en matière de DD;
- utiliser le message sur le DD pour promouvoir l'ARC comme excellent lieu de travail;
- intégrer davantage le DD aux processus de responsabilisation de l'ARC.

Le tableau suivant présente les initiatives des Services internes pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Maintenir notre capacité en matière de ressources humaines

Priorités	Réalisations attendues	Dates
Prévoir le besoin et acquérir des talents	Toutes les directions générales et régions auront publié un plan dans lequel seront inscrites en ordre de priorité leurs lacunes en effectif actuelles et futures ainsi que des stratégies pour y remédier	2011-2012
	Les points de référence établis pour doter en personnel dans une période précise seront satisfaits dans 90 % de tous les processus de sélection	2012-2013
	Des stratégies de recrutement seront conçues à l'échelle de l'ARC pour les secteurs de risque national	2012-2013
Perfectionner les talents	Dans son plan de l'effectif, chacune des directions générales et des régions aura établi l'ordre de priorité de ses lacunes en connaissances, en compétences et en expérience actuelles et futures, et les stratégies de perfectionnement pour y remédier	2011-2012

Priorités	Réalisations attendues	Dates
Maintenir en poste et mobiliser les talents	L'ARC définira la meilleure façon d'appuyer et de favoriser la gestion de carrière	2012-2013
Favoriser un environnement sain, respectueux et novateur	Élaboration d'outils et de pratiques qui favorisent un milieu de travail sain et respectueux	2012-2013
	Meilleure utilisation de la technologie aux fins de soutien et de collaboration et afin de favoriser les priorités actuelles et futures de l'effectif et du milieu de travail	2012-2013
Assurer la transition des employés provinciaux à l'ARC	Continuer à assurer le succès de la transition des employés provinciaux vers le gouvernement fédéral	2011-2013

Réceptivité et durabilité de la TI

Priorités	Réalisations attendues	Dates
Entretenir notre infrastructure de la TI	Établir un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et la Banque du Canada relativement aux plans visant l'installation du nouveau centre de données	2011-2013
	D'ici à ce que le nouveau centre de données du gouvernement soit ouvert, mettre en œuvre des mises à jour temporaires de l'environnement des centres de données de l'ARC	2011-2013

Responsabilité, surveillance et efficacité opérationnelle

Priorités	Réalisations attendues	Dates
Attester l'efficacité des contrôles internes	Achever l'évaluation des principaux contrôles internes de tous les processus sous sa responsabilité qui sont liés aux états financiers de l'ARC	2011-2012
	Obtenir la signature du premier dirigeant et de l'administrateur supérieur des affaires financières sur le premier énoncé annuel révisé des responsabilités de la direction pour les états financiers de 2010-2011	2011-2012
	Achever l'évaluation des principaux contrôles internes de tous les processus sous sa responsabilité qui sont liés aux états financiers administrés par l'ARC	2012-2013
	Obtenir la signature du premier dirigeant et de l'administrateur supérieur des affaires financières sur le deuxième énoncé annuel révisé des responsabilités de la direction pour les états financiers de 2011-2012	2012-2013
Mettre en œuvre la stratégie sur le Programme de gestion des urgences	Examiner et restructurer les pratiques et la structure de gouvernance de la gestion des urgences organisationnelles	2011-2012
	Mener des examens horizontaux et des analyses des services essentiels à la mission de l'ARC et déterminer les interdépendances internes et externes afin d'améliorer la planification de la continuité des opérations et l'analyse des répercussions	2011-2012
	Améliorer la planification et la surveillance de la gestion des urgences au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un cycle de rapports annuels	2011-2012
	Améliorer et favoriser une compréhension commune par l'élaboration et la mise en œuvre de produits d'apprentissage et de sensibilisation supplémentaires	2011-2012

Protection et gestion des renseignements

Priorités	Réalisations attendues	Dates
Faire progresser le Programme de contrôle des fraudes internes	Élaborer de nouveaux instrument de politique et améliorer les instruments actuels afin d'appuyer la nouvelle Politique sur le contrôle de la fraude interne	2011-2012
	Élaborer une évaluation, au niveau de chaque entité, des risques inhérents de fraude interne auxquels l'ARC pourrait être confrontée	2011-2013
	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication et un plan de formation afin de favoriser la sensibilisation à la fraude et de promouvoir le contrôle des fraudes à l'ARC	2011-2013
	Entreprendre la tenue d'évaluations des risques de fraude	2011-2014
Faire progresser l'initiative de gestion de l'identité et de l'accès	GIA : Étape I – Établir des règles, une procédure, des pouvoirs et des processus de gestion des exceptions en ce qui a trait à l'administration et à la sécurité	2011-2012
	GIA : Étape II – Mettre en œuvre des outils afin de permettre aux gestionnaires de gérer les exigences relatives à l'accès aux systèmes des employés	2013-2014
Développer et mettre en œuvre une solution de l'ARC pour l'entreposage et la gestion des documents physiques	Développer des solutions ou des modèles recommandés	2011-2012
	Mettre en œuvre un modèle d'entreposage des documents	2012-2014
Protéger et gérer notre TI et nos données	Faire avancer le chiffrement des bandes de sauvegarde afin de protéger la confidentialité des renseignements	2011-2012
	Concevoir un plan détaillé pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans de dossiers pour les courriels et les documents électroniques et imprimés	2011-2013
	Continuer la mise en œuvre du Programme de gérance des données afin de gérer les données à titre d'actif d'entreprise avec un haut niveau de qualité et d'horizontalité.	2011-2013

Points saillants financiers

Les points saillants de l'information financière prospective présentée dans ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) se veulent un survol de l'ensemble de la situation financière et des activités de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces points saillants de l'information financière prospective sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière.

Les états financiers prospectifs se retrouvent sur le site Internet de l'ARC à l'adresse suivante : www.cra.gc.ca/rppf

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

État condensé de la situation financière prospectif	États prospectifs 2011-2012	États prospectifs 2010-2011
Actif		
Actifs financiers	198,7	194,9
Actifs non financiers	503,4	548,8
Total	702,1	743,7
Passif	984,1	960,4
Passif net	-282,0	-216,7
Total	702,1	743,7

Les immobilisations totalisant 485,5M$ comportent la plupart des actifs de l'Agence pour 2011-2012, avec les logiciels (441,5M$) comme étant la plus grande catégorie d'actifs, puisque l'ARC désire prendre avantage des plus récentes technologies dans la fourniture de ses programmes et services aux Canadiens. Le passif net représente les obligations encourues par l'Agence lesquelles sont prévues être financées par des crédits dans les prochaines années, puisqu'elles sont payées.

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

État condensé des résultats	% de variation	États prospectifs 2011-2012	États prospectifs 2010-2011
Dépenses			
Total des dépenses	1.27 %	4 682,2	4 623,3
Revenus			
Total des revenus	2.34 %	606,7	592,8
Coût de fonctionnement net	1.12 %	4 075,5	4 030,5

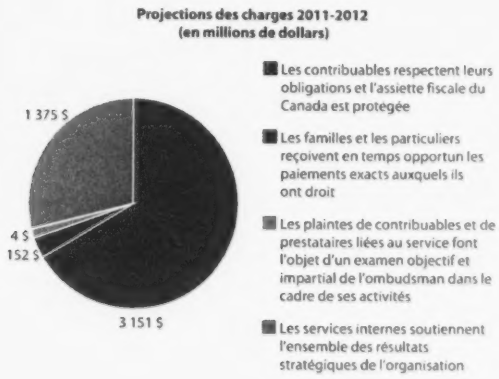
Le graphique ci-dessous explique la ventilation des charges totales projetées pour l'exercice 2011-2012. Pour cet exercice, on prévoit des charges totalisant 4 682,2 millions de dollars.

La plupart de ces charges (soit 3 150,8 M$) sera consacré à améliorer la capacité de l'ARC à atteindre le premier résultat stratégique qu'elle s'est fixé : les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. L'ARC se concentrera sur l'intégrité fiscale et le renforcement des services. L'intégrité fiscale sera atteinte en rendant plus difficile l'inobservation, en traitant activement et de façon soutenue la promotion de l'évitement fiscal et en améliorant la communication et l'échange de renseignements avec les différents intervenants au niveau fédéral et international en vue de permettre une intervention rapide visant à neutraliser de nouvelles menaces à l'observation. Le renforcement des services se fera en facilitant la tâche des contribuables en ce qui a trait au respect de leurs obligations, par la mise en œuvre de la Stratégie des services de l'ARC qui consiste à augmenter les options de libre-service, optimiser les services par téléphone et mettre au point les efforts de visibilité et de communication.

Un montant de 152,3 M$ sera dépensé dans le but d'atteindre le deuxième résultat stratégique de l'ARC : les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit. Pour maintenir un bon rendement dans l'exécution des programmes de prestations, l'ARC mettra l'accent surtout sur l'amélioration du service et la validation des prestations. L'amélioration du service se fera en rehaussant la communication et les offres de services électroniques. La validation des prestations se réalisera par la création de mesures crédibles d'exécution de la loi et par l'éducation des prestataires au sujet de leurs droits et de leurs obligations.

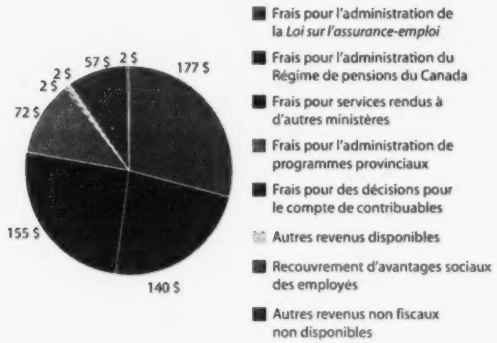
Un montant de 3,8 M$ sera dépensé pour appuyer le troisième résultat stratégique de l'ARC : les plaintes des contribuables et des prestataires au sujet du service font l'objet d'un examen objectif et impartial de la part de l'Ombudsman des contribuables dans le cadre de ses activités.

Enfin, un montant de 1 375,3 M$ servira au support des services internes. Les activités des services internes s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non pas à un programme précis. Au nombre de ces activités se trouvent les services de gestion et de supervision, les services de communication, les services juridiques, les services de gestion des ressources humaines, les services de gestion financière, les services de gestion de l'information, les services informatiques, les services de gestion immobilière, les services du matériel, les services d'approvisionnement, ainsi que les services de voyage et autres services administratifs.



Le graphique ci-dessous présente les projections de revenus non fiscaux de l'ARC pour l'exercice 2011-2012. Il est prévu que les revenus non fiscaux se chiffreront à 606,7 M$ pour cet exercice. La plus grande partie de ces revenus non fiscaux (soit 316,8 M$ ou 52 %) correspondent aux revenus affectés au crédit 1 que l'on prévoit percevoir de l'administration de la *Loi sur l'assurance-emploi* (177,2 M$) et du Régime de pensions du Canada (139,6 M$). D'autre part, 38 % des revenus non fiscaux (soit 230,6 M$) sont disponibles pour couvrir les charges et devraient provenir de frais de services facturés à d'autres ministères (154,6'M$), de frais d'administration de programmes provinciaux (72,1 M$), de droits relatifs aux décisions anticipées qui sont facturés aux contribuables (1,6 M$) et d'autres droits et redevances (2,3 M$). Les 10 % résiduels (soit 59,3 M$) correspondent à des revenus non fiscaux qui ne peuvent pas être dépensés et qui proviendront du recouvrement du coût des avantages sociaux des employés relatif aux revenus affectés au crédit 1 et aux revenus disponibles (56,9 M$) ainsi que divers autres revenus non fiscaux non disponibles (2,4 M$).

Projections des revenus non fiscaux 2011-2012
(en millions de dollars)



Liste des tableaux

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/nar/st-tstb-fra.asp.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
  - Versements d'allocations spéciales pour enfants
  - Versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*
- Sources des revenus disponibles et des revenus non fiscaux non disponibles
  - Revenus disponibles
  - Revenus non fiscaux non disponibles (activités de l'Agence)
  - Vérifications internes et évaluations à venir (trois prochains exercices)
  - Écologisation des opérations gouvernementales

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web de l'ARC à www.arc.gc.ca/rpp.

- Dépenses prévues de l'Agence et Équivalents temps plein
  - Budget principal des dépenses et Dépenses prévues de l'Agence et Équivalents temps plein
  - Dépenses prévues de l'Agence par activité de programme et Équivalents temps plein
  - États financiers prospectifs de l'Agence du revenu du Canada

Écologisation des opérations gouvernementales

Pour en savoir plus sur l'écologisation des opérations gouvernementales à l'ARC, visitez le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/nar/st-tstb-fra.asp.

Vérifications et évaluations internes

Pour en savoir plus sur les vérifications et les évaluations internes de l'ARC, visitez le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/nar/st-tstb-fra.asp.

Évaluations environnementales stratégiques

Étant donné la nature administrative de son mandat, l'ARC n'a pas encore mené d'évaluation environnementale stratégique (EES). Si elle doit le faire, l'ARC effectuera les EES avec le soutien de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale.

D'autres renseignements sont disponibles par voie électronique, comme suit :

- renseignements complets sur la SFDD – visitez le www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1;
- contribution de l'ARC à la SFDD et à d'autres initiatives de DD – consultez les tableaux supplémentaires de l'Écologisation des opérations gouvernementales dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-fra.asp;
- renseignements sur la Stratégie de DD de l'ARC 2011-2014 et notre Rapport de rendement sur le DD – visitez le www.cra-arc.gc.ca/sdd;
- renseignements sur les activités de l'ARC qui se rapportent aux piliers environnementaux, économiques et sociaux du développement durable – consultez le site Web du DD de l'ARC à www.cra-arc.gc.ca/gncy/sstnbl/menu-fra.html.

Normes de service à l'ARC

Notre régime de normes de service est une partie essentielle et intégrante de nos processus de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. Le respect des objectifs de nos normes de service démontre que nous sommes à l'écoute des besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations, ce qui aide à établir la crédibilité de nos opérations et contribue à augmenter le niveau de confiance que les Canadiens peuvent avoir envers le gouvernement.

Pour en savoir plus sur nos normes de service, consultez le site Web de l'ARC à www.cra-arc.gc.ca/gncy/stndrds/menu-fra.html.

Ligne directrice sur le plan triennal pour les programmes de paiements de transfert

Le paragraphe 6.6.1 de la Politique sur les paiements de transfert exige que les ministères fournissent au Secrétariat du Conseil du Trésor, au plus tard le 1er avril de chaque année, un plan triennal pour leurs programmes de paiements de transfert. Pour en savoir plus, consultez le site Web de l'ARC à www.cra-arc.gc.ca/gncy/stndrds/menu-fra.html.